Analiza nematerijalne motivacije u metaloprerađivačkoj industriji Međimurske i Varaždinske županije

Kovačić, Robert

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:388096

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

zir.nsk.hr

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište
Sjever

Završni rad br. 162/PS/2015

ANALIZA NEMATERIJALNE MOTIVACIJE U METALOPRERĐIVAČKOJ INDUSTRIJI MEĐIMURSKE I VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Robert Kovačić, 3362/601

Varaždin, listopad 2015. godine

Sveučilište
Sjever
Studij Proizvodno strojarstvo

Završni rad br. 162/PS/2015

ANALIZA NEMATERIJALNE MOTIVACIJE U METALOPRERĐIVAČKOJ INDUSTRIJI MEĐIMURSKE I VARAŽDINSKE ŽUPANIJE

Student

Robert Kovačić, 3362/601

Mentor

doc.dr.sc. Krešimir Buntak

Varaždin, listopad 2015. godine

IZJAVA O AUTORSTVU

I

SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, ROBERT KOVAČIĆ pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog rada pod naslovom NEMATERIJALNA MOTIVACIJA te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:

_____

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, ROBERT KOVAČIĆ neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom završnog rada pod naslovom NEMATERIJALNA MOTIVACIJA čiji sam autor.

Student:

_____

(vlastoručni potpis)

Predgovor

Zahvaljujem se profesorima i asistentima Odijela proizvodnog strojarstva Sveučilišta Sjever, te posebno svom mentoru doc.dr.sc. Krešimiru Buntaku koji mi je prije svega strpljivošću, znanjem, prijedlozima i razumijevanjem pomogao pri izradi završnog rada. Zahvaljujem se profesorici Petri Tišler koja mi je pomogla kod statističke obrade ankete.

Isto tako zahvaljujem se svim poduzećima koje su mi ustupile svoje slobodno vrijeme kod anketiranja zaposlenika.

Zahvaljujem se na podršci, odricanju i razumijevanju svoje obitelji tijekom školovanja.

Zahvalio bi se i kolegama s kojima sam pohađao školovanje na pomoći, razmjeni iskustava i stečenog znanja.

Sažetak

Jedan od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonjeti boljem funkcioniranju poduzeća. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanje, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću.

Cijeloviti motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadgradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potreba ljudi u organizacijama. Temeljno polazište prakse motiviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti veća ako čovijek može zadovoljiti raznolike potrebe, a ne samo egzistencijalne. Za motivaciju su važne i svakim danom sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanje određenog statusa i dr.

Sustav nagrađivanja, odnosno upravljanje nagrađivanjem koncentrira se na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika. Na taj način se poboljšava djelotvornost zaposlenika, ali i djelotvornost organizacijskih ciljeva.

Bitno je poticati i nagrađivati kreativni potencijal zaposlenika jer će upravo to utjecati na unapređivanje poslovnih rezultata. Motivacijski je sustav sveukopnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsko situaciju radi motiviranja ljudi.

Važno je osmisliti i koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora da bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i u funkciji povećanja efikasnosti i efikasnosti poslovanja poduzeća.

Za razliku od prošlih vremena kad se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvijetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da različiti bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cijelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kad se rijše egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drugačije potreba kao što su npr. poštenje ili samopotvrđivanje.

Upravo zato je važno nenovčano nagrađivanje koje obuhvaća široki spektar motivacijskih mehanizama kao što su npr. rezirvirana parkirališna mjesta, boravak u službenim vilama, korištenje službenih vozila i dr.

Ključne riječi: menadžment i upravljanje, motivacija, nematerjalna motivacija, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, vrednovanje rada, visoki standardi poslovanja

Abstract

One of the key factors of human resource managements is employee motivation. Often the question is how to motivate employees and thus contribute to the better functioning of the company. Motivation is the key to high business standards, encouraging creativity, development and innovation, professional development of employees and their retention in the company.

A complete motivation system, with material strategies as its foundation, must include extensive infrastructure upgrades or infrastructure of different nonmaterial work incentives that satisfy various needs people in organizations. The fundamental starting point in practice of motivating in today´s organizations is the realization that the motivation for work will be greater if a person can fulfil several of his or her diversified needs, not just the existential ones. For motivation, the needs of higher order, namely the development and validation of one´s own skills and opportunities for autonomy, respecting certain status, etc., are becoming more important.

The system of rewarding or management by rewarding concentrates on the design, implementation and maintenance of different forms of employee motivation. This way improves the effectiveness of employees, but also effectiveness of the organizational goals.

It is important to encourage and reward creative potential of employees because that is exactly what will affect the improvement of business results. Motivational system is a totality of motivational factors, stimulating measures and motivation strategies that are consciously and systematically incorporated into working and organizational situation to motivate people.

Substantially is to design and conceive such a system of motivation which will include a combination of more motivators that would affect all dimensions of work and thus made successful employees in order to increase the efficiency and effectiveness of company business.

In contrast to past times when the increase motivation came down only to money, today are used many kinds of rewards. In today's business conditions can be said that salary primarily serves as a motivator to greater use of physical effort, while we can say that different bonuses encourage employees, including managers, to engage overall knowledge and experience, but also for continuous improvement. Money is important in rewarding, and when existential problems are solved, in humans occur qualitatively different needs such as, for example, honesty or self – affirmation.

That is why it is important that non-monetary rewarding includes a wide range of persuasive mechanisms such as reserved parking spaces, staying in companies villas, using of companies cars and others.

Key words: management and managing, motivation, nonmaterial motivation, organization, human resources management, work evolution, high standards of business

Popis korištenih kratica

MBO menagment by objectives (menadžment pomoću ciljeva)

Sadržaj

Uvod ..... 7#
1.Vrste motivacija ..... 10#
1.1.Važna obilježja motivacijskih tehnika ..... 10#
1.1.1.Pojam i važnost motivacijskih tehnika ..... 11#
1.2.Motivacija i zadaci menadžera ljudskih potencijala ..... 13#
1.2.1.Utvrđivanje motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere 14
1.2.2.Motivacijska struktura vezana uz menadžerske uspješnosti 14
1.3.Materijalna motivacija ..... 15#
1.3.1.Plaća kao faktor motivacije za rad 17
1.3.2.Procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća 20
2.Nematerijalna motivacija ..... 22#
2.1.Posao i oblikovanje posla ..... 22#
2.1.1.Pristupi oblikovanju posla 23
2.1.2.Obogaćivanje posla 26
2.2.Participacija u rješavanju problema ..... 28#
2.3.Upravljanje pomoću ciljeva (MBO) ..... 28#
2.4.Postavljanje ciljeva- Teorijska i motivacijska osnova MBO-a ..... 29#
2.5.Važnost ciljeva za organizacijski menadžment ..... 31#
2.6.Proces upravljanja pomoću ciljeva- integracija dimenzija ..... 32#
2.7.Fleksibilni oblici radnog vremena ..... 33#
2.7.1.Fleksibilno radno vrijeme 33
2.8.Druge nematerijalne strategije motiviranja ..... 34#
2.8.1.Priznavanje uspjeha 34
2.8.2.Povratna informacija 35
2.8.3.Organizacijska kultura 35
2.8.4.Motiviranje i samomotiviranje 36
2.9.Menadžeri i stilovi menadžmenta ..... 36#
2.9.1.Opći stil i pristup menadžmenta 37
2.9.2.Zadaci menadžera u motiviranju ljudi 38
3.Nematerijalna motivacija u metaloprerađivačkoj industriji Međimurske i Varaždinske Županije - ANKETA ..... 41#
3.1.Tematika ankete ..... 41#
3.2.Analiziranje ankete prema hipotezama ..... 45#
3.2.1. Hipoteza 1: „Ispitanici pridaju različiti značaj važnosti različitim čimbenicima i strategijama nematerijalne motivacije“ ..... 50#
3.2.2. Hipoteza 2 : Zaposlenici poduzeća nižeg ranga češće pridaju vaću važnost odabranim čimbenicima i strategijama nematerijalne motivacije u usporedbi s zaposlenicimapoduzeća višeg ranga ..... 54#
3.2.3.Hipoteza 3: Ženski ispitanici niže stručne spreme procjenjuju veću važnost odabranih čimbenika i strategija nematerijalne motivacije ..... 58#
3.2.4. Hipoteza 4: ženski malađi ispitanici procjenjuju veću važnost odabranih čimbenika i strategija nematerijalne motivacije ..... 67#
4.Zaključak ..... 68#
5.Literatura ..... 69#
Popis slika 71

Popis tablica..... ...73

Uvod

Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja „pravih ljudi“, učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno nose s problemima koji im se postavljaju, te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Motivacija zaposlenih nije samo područje psiholoških i sociooloških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, acilj je zadovoljavanje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka su unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Iz tog razloga razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacije, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr., koje zajedno s materijalnim strategijama čine cijelovit motivacijski sustav.

Cilj rada je pregledno analizirati i utvrditi područja nematerijalne motivacije i motivacijskih tehnika koje se mogu razraditi i primjeniti u upravljanju ljudskim potencijalima, kako bi ono bilo što efikasnije i zadovoljilo bi raznolike ljudske potrebe.

Vrednovanje rada i nagrađivanje radnog učinka zaposlenika i menadžera od ključne je važnosti za kratkoročnu, dugoročnu i projektnu uspješnost svakog poduzeća. Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postoje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika ključna su područja zanimanja suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala, jer jedino se izgradnjom dobrog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentnu sposobnost i vrijednost poduzeća. U poduzećima koja nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlad loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja pa se zaposlenici loše osjećaju, te neminovno dolazi do stagnacije i nezadovoljstva.

Motivacija je stanje u kojem smo "iznutra" pobuđeni nekim porivima, težnjama, željama, može se reći motivima, a usmjereni na postizanje nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje. Organizam nije dakle samo "gurnut" u aktivnost unutrašnjim porivima, već ga izvana potiču i "privlače" neki okolni predmeti i situacije. Iako među navedenim izrazima (potrebe, porivi itd.) postoje izvjesne konotativne, pa donekle i denotativne razlike, u literaturi o motivaciji te razlike nikako nisu jasne, pojedinci različito doživljavaju i interpretiraju te male razlike i većina je tih izraza u svakodnevnom govoru pa i u psihološkoj literaturi, izmjenično u upotrebi. Sve što čovjek svjesno radi, radi zato jer je "motiviran" da tako radi. Čak i kada nas netko prisili da radimo "protiv svoje volje" i onda radimo tako jer smo odlučili da to radimo, jer je takvo rješenje još uvijek bolje od alternative. Pri tomu, dakako, to ne znači da nas to što radimo veseli. Tek novije

teorije motivacije su razjasnile zašto čovjekovo ponašanje u životu često nije u skladu s njegovim glavnim željama i interesima. Njegova konačna odluka je posljedica nekoliko faktora, a ne samo toga koliko ga neki cilj "privlači". U konačnoj odluci on je izabrao onaj cilj za koji je relativno najviše motiviran.

Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. O motivaciji zaposlenika se puno piše i psiholozi održavaju brojne seminare gdje pokušavaju objasniti važnost uloge motivacijskog faktora za zaposlenika i njegovo zadovoljstvo. Produkt istog je kvalitetniji rad, veća kreativnost i drugo.

Menadžeri ljudskih potencijala znaju da se u suvremenom poslovnom svijetu najveća borba vodi na području učinkovitosti organizacije. Učinkovitost, dakle odnos uloženih resursa i ostvarenih rezultata, tema je oko koje se vode najvažnije poslovne, pa i znanstveno-gospodarske rasprave. Najviše je rasprava usmjereno na ulogu zaposlenika u procesu povećanja učinkovitosti. Učinkovitost se često objašnjava kao umijeće kojim se sa što manje resursa može napraviti što više rezultata, ili s dodatno angažiranim resursima napraviti značajno povećanje rezultata (pri čemu resursi mogu biti različiti, kao na primjer novac, tehnologija i drugo). Pritom se često zaboravlja najvažniji resurs, a to su ljudi, zaposlenici u organizaciji. Zaboravlja se na ulaganje u znanje zaposlenika kako bi bili spremni svojim zalaganjem povećati opseg poslovanja poduzeća, ali i dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Suvremene znanosti kao što su komunikologija, psihologija i sociologija pridonijele su novim pogledima na sustav učinkovitog upravljanja i motivacije ljudi. Saznanja spomenutih znanosti su toliko dobro argumentirana da su popustili čak i tehnokrati te počeli poštivati određene zakonitosti. Te su zakonitosti oduvijek bile prisutne jer su određivale način ljudskog djelovanja, ali činjenica da dotad nisu prepoznate, nije postojala potreba razumjeti ih i uvažavati. Interes za motivaciju za rad, dakle faktor koji organizira, usmjerava i određuje intenzitet i trajanje radne aktivnosti, star je nesumljivo koliko i sam ljudski rad. Unatoč tome, sustavnije teorijsko promišljanje o tom problemu, o njegovim posljedicama u radu i organizaciji, novija je pojava, s početkom tridesetih godina prošlog stoljeća.

Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge čovjeka u svim društvenim procesima kao i u njihovom upravljanju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika postaju temeljem zanimanja suvremenog manadžementa ljudskih potencijala jer jedino se izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sustava može pomoći organizaciji da poveća svoju konkurentsku sposobnost i vrijednost poduzeća.

Pitanje motivacije odnosi se na razloge ljudskog ponašanja, faktore koji ga organiziraju, usmjeravaju i određuju mu trajanje. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na

određeni način, postiže ili ne postiže radno uspješnost određene razine. Danas je dominatni problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad. Više nisu toliko u pitanju ljudske mogućnosti i znanja, jer se nesumnjivo golemi, koliko motiviranje i poticanje konstruktivne primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva i razvoja. Bitan razlog i poticanje za teorijsko shvaćanje radne motivacije i faktor koji je određuje jesu neposredne praktične potrebe razumijevana mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju određenih sustava motiviranja, ukupne prakse, politike i organizacije menadžmenta s namjerom ostvarivanja većeg angažmana i stvaralačkih doprinosa ljudi.

Veliki interes za problem motivacije u osnovi ima tri razloga:

- poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada
- poboljšanje kvalitete radnog života organizacijama
- jačanje konkurentske sposobnost i uspješnosti poduzeća

Može se reći da su motivacija i menadžement dva nerazdvojna pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja i tip motivacijskog sustava određuju i sam manadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacijskih ciljeva. Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje.

Sami manadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla "naći" najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti ih da rade svoj posao na vlastiti način. Sve se više naglašava da je uspješan manadžment organizacija plus motivacija. Zadaća manadžmenta postaje "učiniti" ljude sposobnima za zajednički život i uspješan rad, postići da njihova snaga bude djelotvorna, a njihove slabosti nevažne. To je zapravo bit organizacije i to je razlog zašto je manadžment onaj kritičan i odlučujući činitelj.

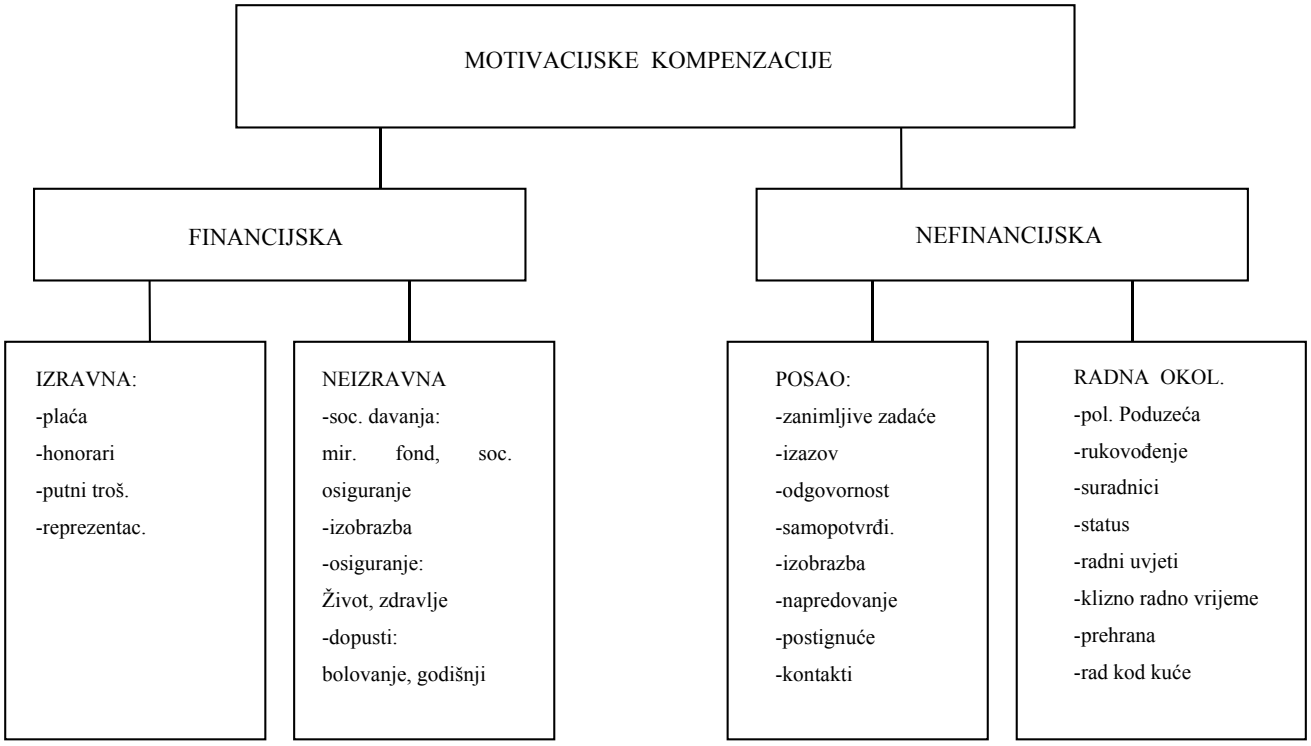
Manadžeri si moraju postaviti sljedeća pitanja:

- Zašto neki ljudi rade mnogo i dobro, dok drugi rade što je manje moguće?
- Kako kao manadžer mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika?
- Zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje radit i dr.

Iz navedene problematike definira se i slijedeći predmet ovog završnog rada: utvrditi područja motivacije i motivacijskih tehnika koja se mogu razraditi i primijeniti u upravljanju ljudskim potencijalima kako bi ono bilo što efikasnije i zadovoljilo raznolike ljudske potrebe, te ujedno predložiti aktivnosti njihove primjene.

1. Vrste motivacija

Motivacija je vrlo kompleksna i osobnog je karaktera da zapravo nema jedinstvenog odgovora, no unatoč tome moguće je i identificirati osnovne motivacijske tehnike. (Slika 1.)



Slika 1 Motivacijske kompenzacije [17]

Osim podjele motivacijskih kompenzacija na financijske i nefinancijske izravne i neizravne motive za rad možemo podijeliti i na vanjske kao npr., sustav plaća, uvjeti rada, rukovođenje te unutrašnje poput obrazovanja i napredovanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da prvo valja riješiti vanjske motive radi postizanja prosječne proizvodnosti, a zatim uključiti unutarnje činioce radi postizanja veće motiviranosti i nadprosječne proizvodnosti.

1.1. Važna obilježja motivacijskih tehnika

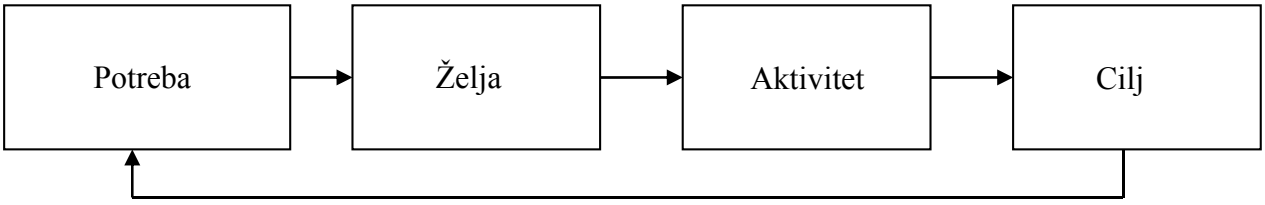
Motivacija zaposlenih nije samo psiholoških i sociolоških problema rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je zadovoljavanje potreba.

Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji.

Zadatak (obveza) menadžera je da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije, te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike

1.1.1. Pojam i važnost motivacijskih tehnika

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla koju manager no može vidjeti, već može samo pretpostaviti da je zaposlenik motiviran, ak zdužno obavlja svoj posao. Teorije su više usnjerene na određenje onih varijabli koje utjeću na ponašanje, a manje na proces kroz koji to čine i interakciji između naiza varijabli koje u tome sudjeluju. To je površan način, jer još uvijek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji razlog tome. Te su teorije usmjerene na to da se objasne zašto ljudi prihvaćaju neke faktore kao što su plaća, napredovanje, sigurnost posla, dok druge izbjegavaju, odnosno, zašto nešto jest cilj i koje ciljeve ljudi žele ostvariti. Motivacijske teorije daju specifičan pogled na motivaciju uopće, u tom kontekstu i na motivaciju za rad čineći jedan segment u ukupnom viđenju fenomena motivacije, te razumijevanje kasnijih teorija. Opći model ponašanja u osnovi tih teorija daje (Slika 2.).



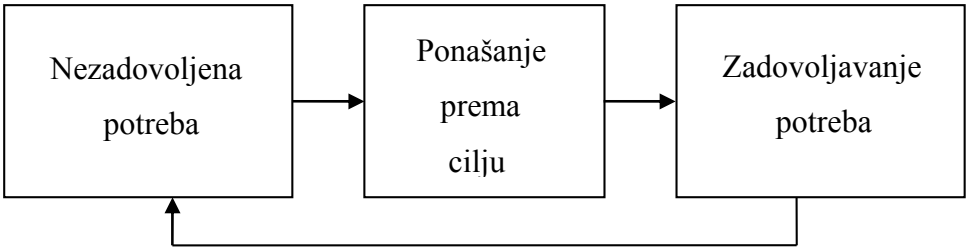
Slika 2 Proces motivacije prema sadržajnim teorijama[8]

Danas postoji veći broj teorija motivacije, no tri su osnovne kategorije: [7]

1. Teorija hijerarhije potreba (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.) koja polazi od specifičnih potreba i njihovih zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ova teorija nam objašnjavaju zašto ljudi reagiraju, ali ne tumači način i vrstu akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe.

Potrebe i ciljevi pojedinca stalno se razvijaju i mijenjaju. Maslow je izložio svoju teoriju specifičnog redoslijeda u razvoju potreba u kojoj objašnjava kako "više" potrebe ne mogu biti izražene ako prije toga nisu zadovoljene "niže". Redoslijed potreba prema Maslowu: 1. zadovoljenje fizioloških potreba (kao što su glad i žeđ), 2. zadovoljenje potrebe za sigurnošću (na primjer da se netko brine za nas), 3. zadovoljenje potreba za ugledom (prestiž, uspjeh, samopoštovanje) i 4. zadovoljenje potrebe za afirmacijom (želja za samoaktualizacijom). Potrebe

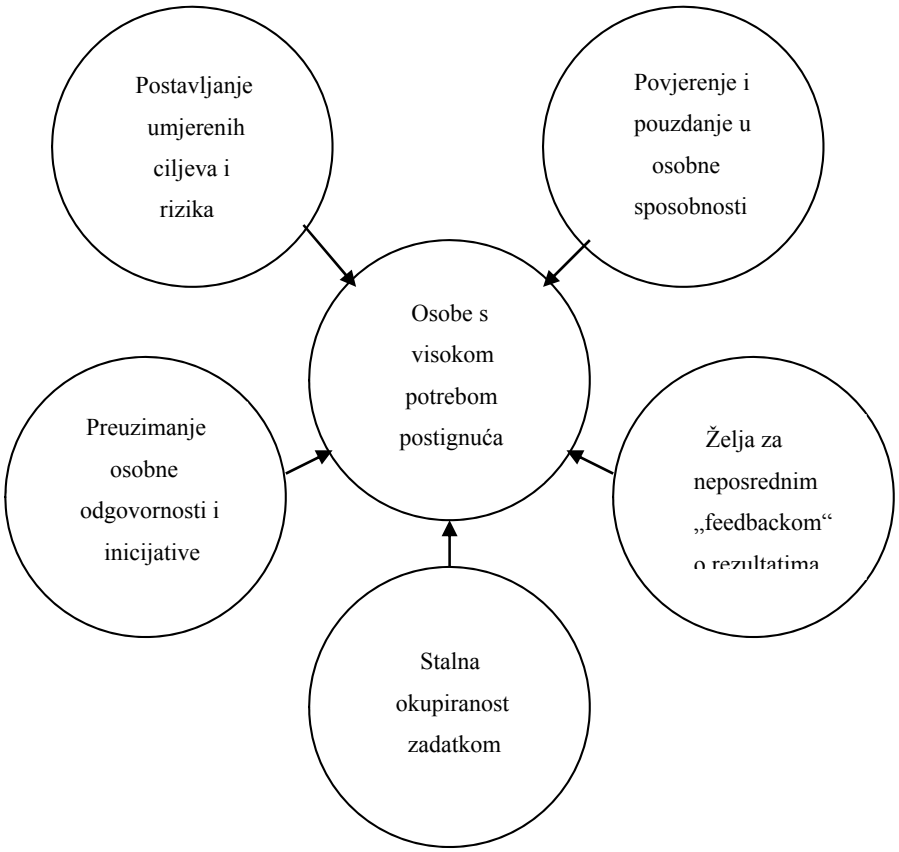
su poredane tim redom jer zadovoljenje potrebe "niže" kategorije uvjetuje "višu". Naime, ako je čovjek gladan sigurno neće razmišljati o potrebi za ugledom i slično. (Slika 3.)



Slika 3 Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela[7]

2. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje.

3. Teorije motivacije postignuća (Mc Clelland, 1973.) ne uzimaju u obzir ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba, potreba za moći, potreba za povezanušću i potreba za postignućem. Pojedinac s visokom potrebom za moći pridat će veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni sam o onda kad su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha. (Slika 4.)



Slika 4 Utjecaj potreba postignuća na ponašanje[8]

Bez obzira na teorije, motivirani ljudi ulagat će više napora u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. Početkom 20. stoljeća poduzeće se smatralo strojem za proizvodnju učinaka s ciljem rasta poduzeća i proizvodnosti te se zbog sve veće kritike znanstvenog upravljanja i sve većeg problema nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih počinje posvećivati sve veća pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih.

Upravo je sposobnost menadžera u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba ljudi, u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Također, on mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva.

Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se održava racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. Danas na raspolaganju u managarima stoje brojni financijski i nefinancijski motivatori, koju će kombinaciju upotrijebiti ovisi o njihovom poznavanju motivacijskih teorija, okolnosti te svakako i inventivnost.

1.2. Motivacija i zadaci menadžera ljudskih potencijala

Menadžeri bi trebali biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i "izvući" iz svakog pojedinog zaposlenika ono najbolje, ali na što manje stresan način.

Sami menadžeri danas sve više shvaćaju da je bit njihovog posla naći najbolje ljude, dobro ih motivirati i pustiti da rade svoj posao na vlastiti način. Temeljni zadatak upravljanja ljudskim potencijalima postaje, nakon pronalaženja "pravih ljudi", učiniti ih sposobnima za zajednički i uspješan rad, odnosno da se uspješno "nose" sa problemima koji se ispred njih postavljaju, te da njihova snaga bude djelotvorna, a slabosti nebitne. Sposoban čovjek ne smije se učiniti slabim ni nesigurnim, jer su slabost i nesigurnost trajan izvor nezadovoljstva i izravna prijetnja ljudima zaposlenim u organizaciji, kao i samoj organizaciji.

Menadžeri si često postavljaju sljedeća pitanja:

- Zašto neki ljudi rade puno i dobro, dok drugi rade šo je manje moguće,
- Kako kao nanager mogu utjecati na ponašanje i uspješnost svojih suradnika i
- Zašto se ljudi promijene, počinju kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično.

Odgovori na sljedeća pitanja nalaze se u sferi motivacije i njezina razumijevanja, što se od dobrog menadžera i očekuje. Dobro razumijevanje motivacije i teorija motivacije daju odgovore na sporna pitanja i pomažu menadžerima bolje suočavanje s tim problemima poznavajući njihovu pozadinu.

Za bilo koje područje ljudskog i profesionalnog djelovanja uz sposobnosti i znanja te osobna svojstva, potrebna je motivacija. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, to je uloga motivacije značajnija. Osim motivacije zaposlenika, osobito je bitna i motivacija managera.

Mnogi autori smatraju da samo visoko motivirani menadžeri mogu uspješno obavljati svoj posao. Bitno je odrediti specifične motive vezane uz management.

Analiza motivacije za menadžere ima dvije važne dimenzije, odnosno pitanja pragmatičnog značaja:

- Utvrđivanje motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere
- Motivacijska struktura vezana uz menadžerske uspješnosti

1.2.1. Utvrđivanje motivacijskih pretpostavki i motivacije za izbor menadžerske karijere

Ovdje se radi o tome zašto neki ljudi žele postati menadžeri, te postoje li neki specifični razlozi, potrebe i motivi koji to objašnjavaju. Značaj navedenog je u otkrivanju managerskog potencijala. Angažiranje managera u organizacijama je postalo nužno, kao i raspolaganje kapitalom ili pružanjem usluga. Naprotiv, postoji uvjerenje da je sam management važniji. Zato je posve razumljivo da svaka organizacija nastoji osposobiti vlastite menadžere, jer bez njih je ugrožena trajnost poslovanja organizacije.

1.2.2. Motivacijska struktura vezana uz menadžerske uspješnosti

Ovdje se radi o tome, postoji li neka jedinstvena potreba, motiv ili struktura međusobno povezanih potreba koje se mogu odrediti i gledišta koja su potrebna za postizanje uspješnosti u tom poslu. To se pitanje odnosi na razlikovanje uspješnih od neuspješnih managera u svezi s njihovom motivacijskom strukturom.

Menadžerska motivacija je kompleksan problem koji traži detaljna istraživanja, ali ima dosta tvrdnji u prilog postojanja specifične motivacije za posao upravljanja kao pretpostavka za ulazak u područje managementa i razvoja managerske karijere.

Motivacija postignuća je želja za postizanjem uspjeha vlastitim naporom i radom, preuzimanja odgovornosti i zasluga za rezultate, uz želju da se izbjegne neuspjeh.

Bitna svojstva ljudi s razvijenom tendencijom i potrebom postignuća su:

- vole situacije u kojima mogu preuzeti osobnu odgovornost za rješavanje problema,

- pouzdaju se u osobne sposobnosti, a ne u sreću ili slično,
- teže postavljanju optimalnih ciljeva i preuzimaju rizika, jer aktivnost bez rizika nije izazov, kao što i prevelik rizik umanjuje mogućnosti za ostvarivanje ciljeva,
- nužna im je povratna informacija o postignutim rezultatima, odnosno uspjehu

Neka stajališta i motivi ipak su se iskristalizirali, a koji pridonose izboru menadžerske karijere, uspjehu na tom položaju i brzoj promociji na menadžerskoj ljestvici:

- pozitivna gledišta prema autoritetu i ljudima na toj poziciji,
- želja za nadmetanjem,
- želja za dokazivanjem i potvrđivanjem,
- želja za iskazivanjem moći,
- želja za različitom i značajnom pozicijom i ponašanjem,
- želja za dužnošću i osjećaj odgovornosti

1.3. Materijalna motivacija

Materijalna odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja kaja su usmjerena na osiguranje i popoljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na stupanj izravnosti materijalnih odnosa financijskih primanja dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija:

- izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu".
- neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika, a koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca.

U prvoj grupi obuhvaćene su izravne nagrade za rad, dok se neizravne materijalne kompenzacije stječu samim zapošljavanjem u poduzeću i ne ovise o radnom učinku i uspješnosti.

Promotri li se klasifikacija materijalnih kompenzacija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distribuiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti u postizanju ciljeva.

Menadžeri moraju shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primijenili općenite stavove o motivaciji, vodstvu i komunikaciji i prilagoditi ih specifičnoj situaciji poduzeća. Trebali bi koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora kako bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učinilo zaposlenika uspješnim i produktivnim. (Tablica 1.)

Ovisno o tome da li poduzeće želi motivacijski sustav koji će naglašavati i poticati individualnu ili timsku performansu, ono treba koristiti različite motivatore.

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	**NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPEZACIJE**
RAZINA	**POJEDINAC**	• plaća • bonusi i poticaji • naknade za inovacije i poboljšanja • naknadeza širenje znanja i fleksibinost • bonusi	• stipendije • studijska putovanja • specijalizacije • plačene odsutnosti i slobodni dani • automobil kompanije • managerske beneficije
	PODUZEĆE	• bonusi vezani uz rezultate i dobitak • udio u profit • udio u vlasništvo	• mirovinsko osiguranje • zdrastvena zaštita • životna i druga osiguranja • naknade za nezaposlenost • obrazovanje • godišnji odmori • skrb o dijeci

Tablica 1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih[8]

Pri koncepciji sustava motivacije treba voditi računa da ne dođe do nesklada između lojalnosti zaposlenika prema zadatku (podržane motivatorima individualne performanse kao što su npr. plaćanje prema individualnoj uspješnosti i unapređenje) i lojalnosti prema poduzeću (potaknutoj organizacijskom kulturom i nagradama baziranim na timskom radu i uspješnosti, promociji i sigurnosti posla).

Materijalna motivacija je jedan od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa motiviranja rada. Ona je pod direktnim utjecajem organizacije, njene politike i prakse. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plaće i druge materijalne kompenzacije vidljivi su

mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne organizacije.

1.3.1. Plaća kao faktor motivacije za rad

Novac je očito najstariji i "najočigledniji", a istovremeno i najuniverzalniji način motiviranja za rad. No, nesumljivo i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog utjecaja koje ima na rad i odnose u radu.

Postavi li se plaća u neposrednu funkciju povećanja proizvodnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plaće ne vodi i povećanju proizvodnosti.

Stoga je nužno slijediti sljedeće postavke djelovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

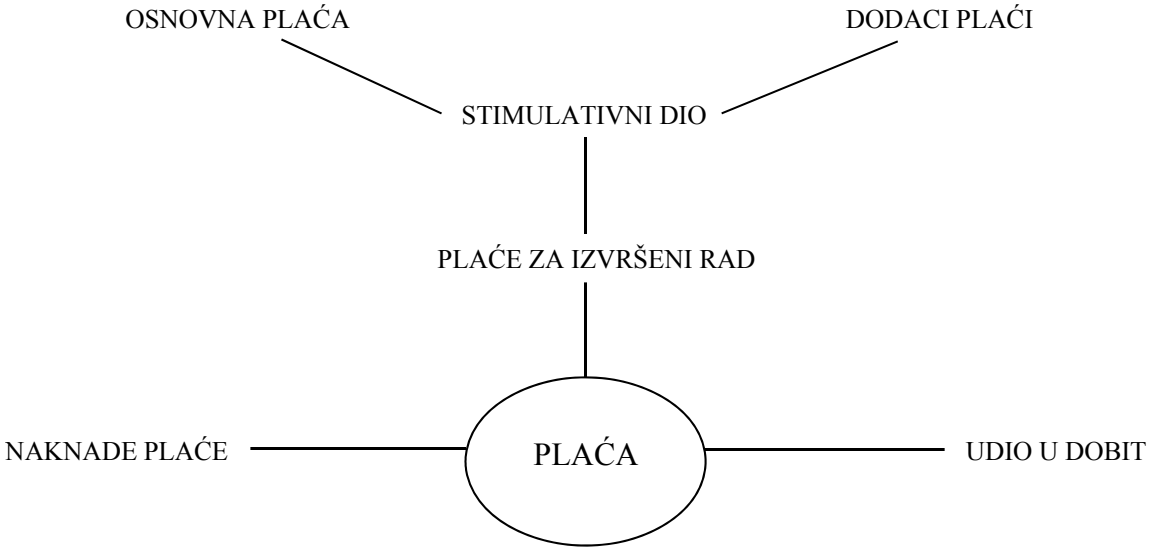
- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja
- na koje pojedinac može utjecati, a radni standardi moraju biti ostvarivi,
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada,
- sistem nagrađivanja mora zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posljedicama radnog ponašanja,
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plaće mora direktno i neposredno slijediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti,
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u usporedbi s drugima, i
- razlike u plaći između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad.

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću vezane su uz rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost poduzeću.

Sve se naknade javljaju u tri vida, i to kao:

1. plaće,
2. nagrade,
3. beneficije.

Plaća kao " svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega" sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobiti, što je prikazano na Slika 5.



Slika 5 Osnovne komponente plaće[18]

Najznačajniji elementi kompenzacija su oni na koje zaposlenik ima pravo kada efektivno radi, a čine ih osnovna plaća, stimulativni dio plaće te dodaci na plaću.

Osnovna plaća kao temeljni oblik kompenzacija obično se utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i njezine rezultate - opis posla i specifikaciju posla.

Vrednovanje posla se obično provodi pomoću dvije grupe metoda, pri čemu je jedna orijentirana na kvalitativnu analizu posla, a druga na klasifikaciju posla.

Kombinacijom tih metoda dolazi se do četiri postupka vrednovanja poslova. (Tablica 2).

Metode klasifikacije	**Metode kvalitativne analize**	
	Sumarne	**Analitičke**
Rangiranje	Postupak rangiranja s jednom rang-listom za sve poslove, odnosno zahtjeve	Postupak rangiranja usporedbom zahtjeva s rang-listom za svaki zahtjev
Stupnjevanje	Postupak platnih grupa	Bodovni postupak

Tablica 2 Metode i postupci vrednovanja poslova[17]

U slučaju da je cilj upotrebe postupka vrednovanja posla unaprijeđenje organizacije rada, a ne isključivo samo vrednovanje, tada će se upotrijebiti složeniji postupci i metode. Upotrijebi li se npr., postupak rangiranja s jednom rang-listom bez sistematske analize pojedinih, parcijalnih obilježja posla ili pak složeniji bodovni postupak pri kojem se utvrđuje relativna vrijednost svakog pojedinog posla u poduzeću izraženog u bodovima, dolazi se do zajedničkog cilja, a to je osnovna plaća koja čini temelj za većinu drugih dijelova plaće.

Stimulativni dio plaće ima za cilj poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata poduzeća tako i zaposlenika. No, treba imati u vidu da ono ne može biti orijentirano na isključivo i stalno povećanje rezultata ulaganjem radne snage jer bi to vodilo iscrpljivanju radne snage, pa i opadanju kvalitete proizvoda te neproporcionalnom povećanju troškova.

Ovaj se dio plaće uvijek utvrđuje u zavisnosti o stupnju nekog zadanog posla, pa postoji :

1. Stimulativni dio plaće po osnovi učinka- u osnovi postoji plaćanje po komadnoj i vremenskoj
2. Stimulativni dio plaće po osnovi premija- zaposleni se stimuliraju na racionalno trošenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa.

Dodaci na plaću isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvaćaju skupine:

1. dodatak za rad u smjenama,
2. dodatak za rad noću,
3. dodatak za prekovremeni rad,
4. dodatak za povremeno teže uvjete rada,
5. dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi,
6. dodatak za rad na dane tjednog odmora.

Kompenzacije iz udjela u dobiti prvenstveno se koriste kako bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, smanjila fluktuacija zaposlenih, poboljšali socijalni odnosi u poduzeću, tj. radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.

Četiri su osnovna sistema udjela zaposlenih u dobiti:

1. sistemi indirektnog udjela u dobiti,
2. sistemi direktnog udjela u dobiti,
3. sistemi dioničarstva zaposlenih, i
4. sistemi štednje zaposlenih.

Kod sistema indirektnog udjela u dobiti, gdje se zaposleni stimuliraju na ostvarenje ušteda nezavisno od dobiti, posebno se ističe sistem Scanlon kod kojeg zaposlenima pripada određeni postotak vrijednosti uštede, te sistem Rucker gdje zaposleni primaju premiju u visini postotka novonastale vrijednosti. Kompenzacijama po osnovi pripadnosti poduzeću ostvaruje se osnovna svrha što većeg stupnja socijalizacije zaposlenih u poduzeću kako bi se postigla što veća efikasnost u radu.

Naknade plaće, kao najznačajniji oblik kompenzacija po osnovi pripadnosti poduzeću, isplaćuju se u uvjetima kad bi zaposlenici dobili plaću da su radili, kao npr. za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, praznika u kojima se ne radi, i dr.

Politika upravljanja plaćama treba definirati visinu plaće, strukturu plaće, dio plaće koji ovisi o učinku, utjecaj tržišne politike plaća, te pravednost i kontrolu. Prilikom razmatranja platežnih sistema za nagrađivanje radnih doprinosa, obavljanja radnih zadataka, podnošenje radnih napora i nepovoljnih uvjeta radne okoline ili čak zdravstvenih i životnih opasnosti, moramo uzeti u obzir i materijalne aspekte motivacije. Ljudi će prodati svoje sposobnosti (rad) onome tko će ih moći najbolje platiti.

Cijena prodaje rada nije jedini cilj: status rada, imidž poduzeća, stalnost zaposlenja, povoljna radna sredina, udaljenost radnog mjesta od mjesta stanovanja vrlo su važni. Iako osobni dohodak spada među materijalne faktore motivacije, može imati djelomično utjecaj i moralnog motivatora.

Politiku dobrih međuljudskih odnosa moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plaće jer su motivacija i plaća usko povezane. Politika nadnica i plaća mora promicati dobre međuljudske odnose, što znači da je potrebno platiti zaposlenika prema zasluzi, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem.

Relativne vrijednosti poslova i struktura plaća daju podlogu i opći okvir za razvoj stimulativnog sustava materijalnog nagrađivanja.

Danas su najpopularniji sustavi nagrađivanja temeljeni na radnoj uspješnosti gdje se povećanje plaće, utvrđene na temelju procjene posla i raspona platnih skupina, temelji na procjeni radne uspješnosti

1.3.2. Procjena radne uspješnosti kao osnova za postavljanje strukture plaća

Procjena radne uspješnosti je proces kojim se mjeri doprinos zaposlenika ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Ako se takva procjena ne obavlja na korektan način može narušiti međuljudske odnose, a nasuprot tome, precizna ocjena može potaći zaposlenika na bolju realizaciju postavljenih ciljeva.

U metode ocjenjivanja radnog učinka ubrajaju se: opisne ocjene rukovoditelja, rangiranje unutar grupe, uspoređivanje u parovima, metode prisilne distribucije, metoda kritičnih incidenata i ocjenjivačke skale. Treba postojati međusobni odnos ocjenjivanja radnog učinka i stimulativnog nagrađivanja, odnosno ocjenjivanje radnog učinka treba biti u funkciji stimulativnog nagrađivanja.

Danas se osim nadređenih managera i suradnika i kolega sve više u procesu procjenjivanja uspješnosti rabi samoocjena.

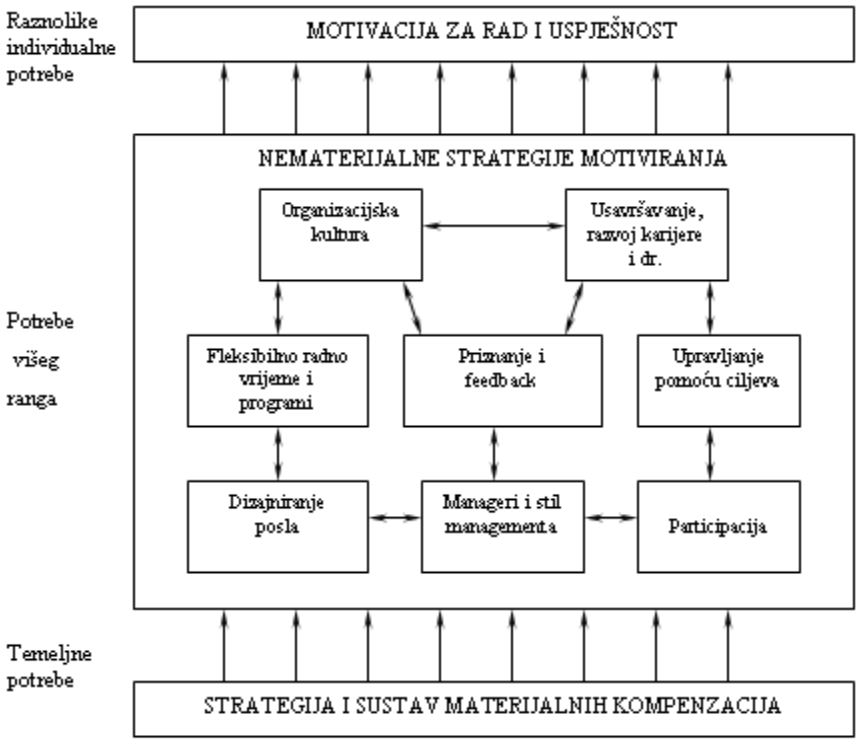
Najčešće pogreške procjenitelja koje treba svakako izbjeći jesu nedeterminiranost standarda, subjektivnost kao i halo-efekt.

Pri tehnološkoj razradi sustava ocjenjivanja ljudi potrebno je imati na umu njihove umne i organizacijske sposobnosti, temperament, etička načela kao i domete uspješnosti: planiranje, odlučivanje i kontrola, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, produktivnost i rentabilnost. Svaki sustav ocjenjivanja radne uspješnosti ima svoje prednosti i nedostatke no zasigurno je najvažnije izabrati onaj koji će voditi ostvarenju ciljeva poduzeća kao i pojedinca.

2. Nematerijalna motivacija

Cijelovit motivacijski sustav, uz materijalne strategije koje čine njegov temelj, mora uključivati i razgranatu nadgradnju ili infrastrukturu različitih nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Temeljno polazište prakse motviranja u današnjim organizacijama jest spoznaja da će motivacija za rad biti to veća što čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba, a ne samo egzistencijalne. Za motivaciju su važne i svakim danom sve važnije potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja određenog statusa i dr.

Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil managementa, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, prizanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav. (Slika 6)



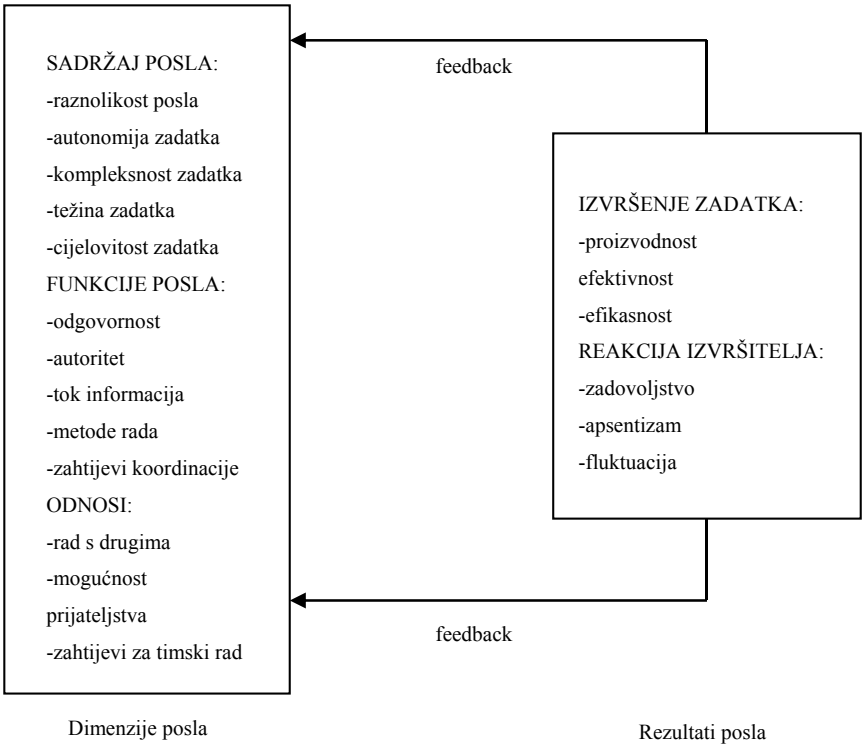
Slika 6 Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti[17]

2.1. Posao i oblikovanje posla

Posao koji pojedinac obavlja ključna je odrednica individualne motivacije. On je središnja karakterizacija moderne civilizacije jer većina odraslih osoba provodi pola svojih budnih sati na poslu, a za mnoge je posao središnja i najvažnija aktivnost. Prema tome stavovi prema poslu i

zadovoljstvo njime bitno utječu ne samo na radnu motivaciju nego i na cjelokupan život. Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim. Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se spriječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

Zanimljiv i izazovan posao čini motivaciju za njegovo obavljanje višom, a život punijim. S druge strane dosadan besmislen posao su jedni od najznačajnijih prepreka većoj motivaciji za rad, a često se njihove psihološke prepreke prenose i na područje izvan posla. Tim konstatacijama trebao je dug put da postanu sastavni dio managerske spoznaje i pristupa motivaciji. (Slika 7.)



Slika 7 Opći okvir za oblikovanje posla[12]

2.1.1. Pristupi oblikovanju posla

Oblikovanje posla je proces kojim se utvrđuje sadržaj posla , njegove funkcije i socijalni odnosi n a poslu kako bi se postigli organizacijski ciljevi i zadovoljile invidualne potrebe njegovih

izvršitelja. S takvim pristupima se određuje koliko se kojih zadataka obavlja na nekom radnom mjestu, koje vještine su za to potrebne, koje odgovornosti i autoritet imaju izvršitelji i kako se taj posao povezuje s drugim poslovima.

Mogu se diferencirati dva pristupa oblikovanju posla: specijalistički pristup i motivacijski pristup. Imaju različita polazišta i konzekvencije vezane uz motivaciju i ponašanje onih koji takve poslove obavljaju. Zahtijevaju različit pristup ljudskim potencjalima i njihovoj upotrebi. (Tablica 3.)

SPECIJALIZACIJSKI PRISTUP	MOTIVACIJSKI PRISTUP
Visoka proizvodnost nekvalificiranih	Visoka proizvodnost stručnih radnika
Potrebna manje obučavanja	Manje apsentizma
Lakše je zamijeniti radnika	Manje fluktuacija
Manja ovisnost o ljudima	Viša kvaliteta proizvoda i usluga
Manje pogrešaka	Više ideja i sugestija
Sniženje troškova rada po jedinici	Veća fleksibilnost
Veća menagerska kontrola operacija	Veće zadovoljstvo poslom

Tablica 3 Prednosti azličitih pristupa oblikovanj posla[8]

Polazište motivacijskog pristupa je intenzitet motivacije koja je u pravilu oprečna intenzivnoj specijalizaciji, što znači da je usmijeren na povećanje raznolikosti, kompleksnosti i autonomije zadatka, većoj odgovornosti i autoritetu zaposlenih.

Specijalizacijski pristup je tradicionalni pristup, koji radnu aktivnost svodi na najmanji moguć broj operacija i pokazuje da je njegova povezanost s većom efikasnošću ograničena upravo negativnim posljedicama koje ima na individualnom, psihičkom planu, proizvodeći dekvalifikaciju, nezainterisiranost, apatiju, dosadu, demotivaciju, otuđenje i druge negativne efekte.

Dva osnovna pristupa, odnosno strategije motiviranja kroz oblikovanje i općenito intervencije u poslu koji obavlja pojedinac:

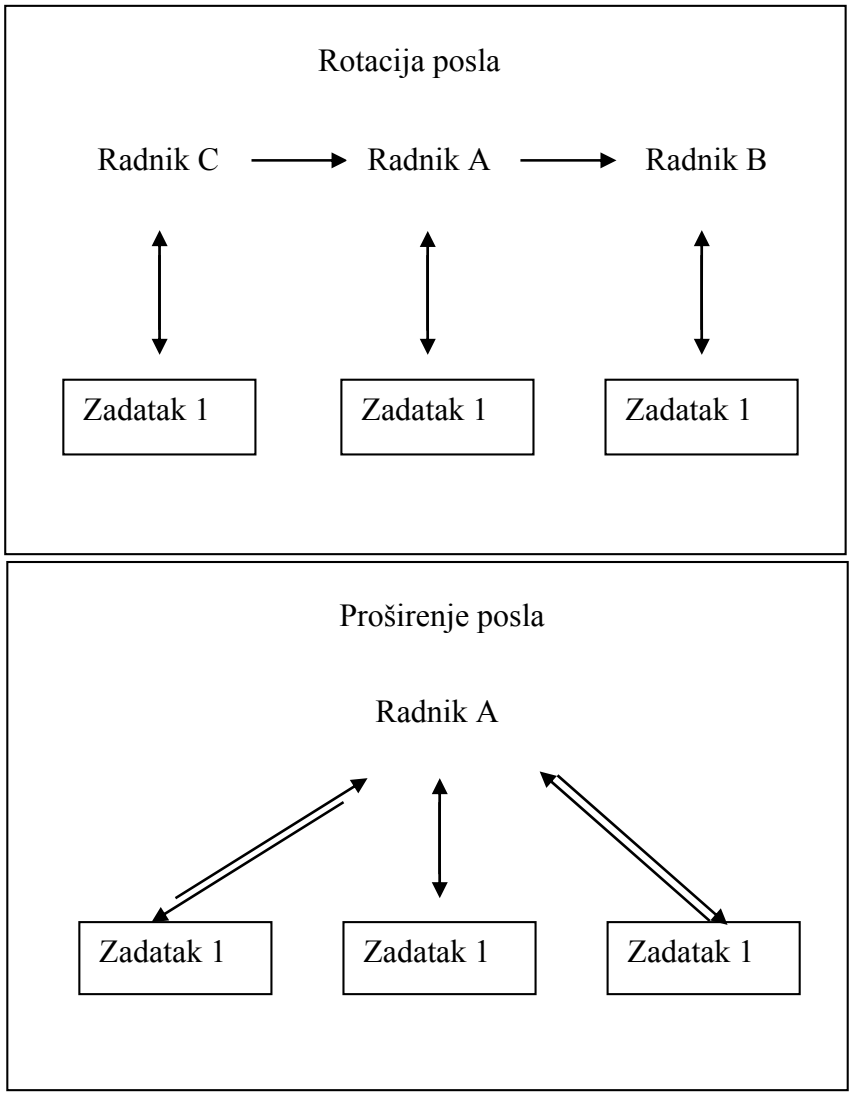
- Jedne su usmjerene na smanjenje negativnih motivacijskih kozekvencija tehnološki uvjetovanih, vrlo specijaliziranih i jednostavnih poslova. U tu skupinu spadaju rotacija i proširenje posla.

- Druge su usmjerene na podizane motivacijskih potencijala poslova putem prikladnog oblikovanja i obogaćivanja poslova.

Rotacija posla je periodično pomicanje ljudi s jednog specijaliziranog posla na drugi. Time se sprječava monotonija i dasada. Rotacija se može obavljati tako da tijekom radnog dana pojedinac

radi nekoliko sati na jednom poslu, zatim prelazi na drugi, pa na treći. Tako se rotacija također može obavljati na duža vremenska razdoblje. Kod rotacije bitna je fleksibilnost radnika koji mogu obavljati sve poslove u jednoj grupi poslova.

Proširenje posla je proces kombiniranja i slaganja više sličnih specijaliziranih zadataka u jedan posao koji se dodijeljuje jednom izvršitelju. Primjerice, radnik na stroju dobiva poslove održavana strojeva i kontrole kvalitete proizvoda. (Slika 8.)

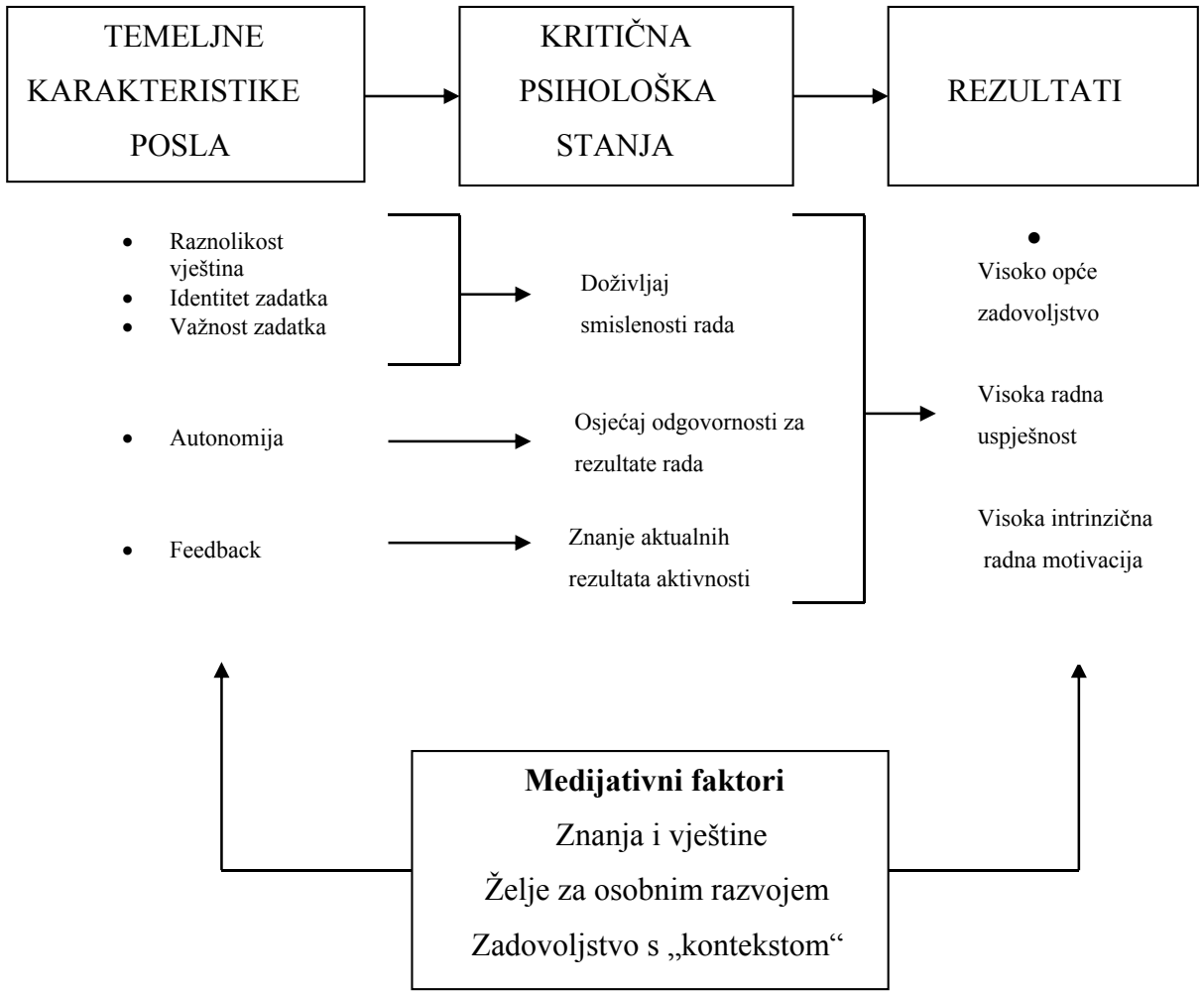


Slika 8 Rotacija i proširenje posla[8]

2.1.2. Obogaćivanje posla

Radi se o procesu koji vertikalno širi posao uključujući u njega više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja na način da povećava mogućnost primjene i realizacije različitih osobnih sposobnosti i znanja, te omogućava individualni rast i razvoj.

To je stvarni motivacijski pristup poslu usmijeren na potpuni razvoj i korištenje invidualnih mogućnosti i potencijala. Teorijske temelje i logiku strategije obogaćivanja posla najbolje objašnjava Hackman-Oldmanov model motivacijskog potencijala posla koji ističe temeljne ljudske potrebe i dimenzije posla kroz koje se one mogu zadovoljavati. (Slika 9.)



Slika 9 Obogaćivanje posla[13]

Ključne dimenzije posla povezane s njegovim motivacijskim potencijalom jesu:

- Raznolikost vještina - stupanj u kojem posao iziskuje upotrebu različitih vještina u obavljanju raznih aktivnosti i zadataka koje obuhvaća.
- Identitet i cjelovitost zadataka - stupanj u kojem posao zahtijeva izvršenje cjelovitog zadatka čiji se rezultati mogu pratiti.
- Važnost zadatka - stupanj u kojem zadatak utječe na druge ljude unutar organizacije ili izvan nje i grupnu i organizacijsku uspješnost.
- Autonomija - stupanj u kojem posao pruža slobodu, nezavisnost i diskrecijsko odlučivane u planiranju i načinu obavljanja posla.

- Feedback - stupanj u kojem izvršavanje radih aktivnosti koje zahtijeva posao pruža pojedincima izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti.

Obogaćivanje posla je vertikalno usmjereno, uz povećanje zahtjeva za raznim vještinama i znanjima (planiranje, odlučivanje, kontrola), koje su u ime efikasnosti izdvojene iz izvršavanja posla i dane menadžerima. (Tablica 4.)

NAČELA OBOGAĆIVANJA POSLA	MOTIVATORI
Odstranjivanje tradicjonalnih oblika kontrole i osiguranje objektivnih standarda koji omogućavaju samokontrolu	Odgovornost i osobno pstignuće
Povećanje odgovornosti pojedinca za vlastiti rad, planiranje i izvršavanje	Odgovornost, autonomija, priznanje
Cjelovit radni zadatak	Smislenost, postignuće, priznanje, feedback
Osiguranje slobode i autonomije u radu	Priznanje, postignuće, odgovornost
Postavljanje izazovnih ciljeva, novih i težih zadataka	Razvoj i usavršavanje
Davanje periodičnih izvještaja zaposlenima i rasprova o problemima	Priznanje i poštovanje
Davanje specifičnih zadataka koji zaposlenima omogućavaju da postanu eksperti	Odgovornost, razvoj i napredovanje
Poticanje ideja i kreativnosti, uvođenje novog, rješavanje problema	Samoaktualizacija i razvoj, raznolikost
Timski rad i suradnja	Identifikacija, socijalno povezanost i pripadanje

Tablica 4 Načela obogačivanja posla[9]

2.2. Participacija u rješavanju problema

Najpoznatiji oblik te participacije su grupe označene općim nazivom“krugovi kvalitete“ , odnosno grupe kvalitete. To su male grupe zaposlenih (6-12) koje se redovito sastaju u svrhu utvrđivanja, analize i rješavanja različitih problema rada, proizvodnosti, kvalitete, unapređenja i dr.

Participacija je vrlo djelotvorna strategija maksimalnog angažiranja kreativnih potencijala svih zaposlenih, usavršavanja i prenošenja znanja, te općenito razvoja zaposlenih.

Primjer jednog japanskog autoriteta za kontrolu kvalitete ističe dva cilja „krugova kvalitete“:

- razviti i dizajnirati te nuditi proizvode koji su najekonomičniji, najfunkcionalniji i najbolje zadovoljavaju potrebe i zahtjeve potrošača

- povećati kreativnost u radu svih zaposlenih jer se kvaliteta može povećati samo onda kad svi zaposleni žele biti kreativni.

Među širim krugovima kvalitete obično se ističu:

- poboljšanje međuljudskih odnosa i promoviranje timskog rada
- razvijanje manegerske strategije koja omogućava lakše svladavanje recesije i koja pvećava profit
- poticanje zaposlenih na poboljšanje metoda rada i tehnologije
- povećane motivacije i svestranosti zaposlenih stalnim usavršavanjem i razvojem
- podizanje kvalitete radnog života

2.3. Upravljanje pomoću ciljeva (MBO)

To je oblik participativnog manegementa temeljen na procesu utvrđivanja zadataka i samokontrole.
Temelji se na sljedećoj filozofiji:

- analiza specifičnih zahtjeva managerskog posla i teškoća s kojima se susreće
- određenom shvaćanju čovjekova djelovanja, motivacije i ponašanja
- osiguravanju meksimalnih rezultata, jer iz objektivnih zahtjeva izvodi osobne zadatke pojedinca.

Upravljanje pomoću ciljeva pristup je kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainterisiranih postavljaju organizacijski, odjelni i invidualni ciljevi koji čine temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje, praćenje, procjenuni nagrađivanje uspješnosti.

Kod upravljanja pomoću ciljeva radi se o managerskom pristupu i strategiji koja upotrebljava organizacijske ciljeve kao primarno sredstvo upravljanja i rukovođenja organizacijom, ali i motiviranja i usmjeravanja individualng ponašanja i uspješnosti.

Upravljanje pomoću ciljeva ima tri temeljne uloge:

1. Upravljanje i njihovo ostvarivanje objektivan su pokazatelj radne uspješnosti, time osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenima.
2. Ono samo po sebi, kao proces i strategija managmenta, ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira, praktično operacijonalizira i primjenjuje dvije provjerene strategije motiviranja: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome.

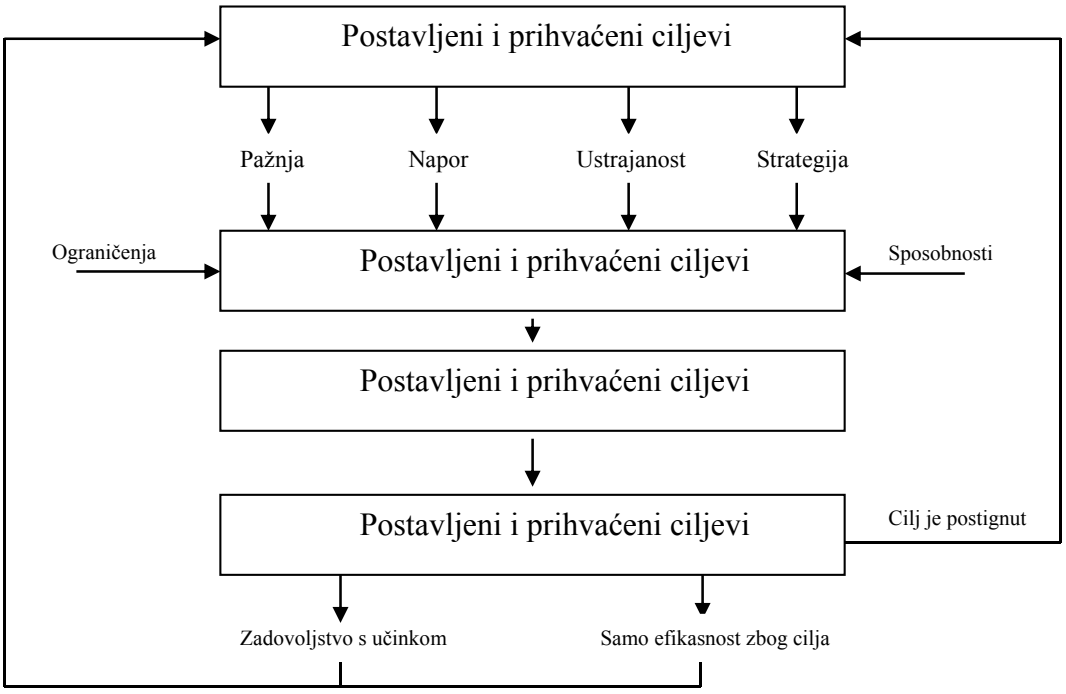
3. Ono nužno vodi obogaćivanju posla. Upravljanje ciljevima znači ujedno i delegiranje mnogo ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla, te zamjenjuje kontrolu samokontrolom.

2.4. Postavljanje ciljeva- Teorijska i motivacijska osnova MBO-a

Postavljanje ciljeva (goal-setting) obično se smatra posebnim cjelovitom teorijom motivacije koja zbog svoje jednostavnosti i provokativnosti ima najveću empirijsku provjeru i podršku.

U koncepciju podizanja radne motivacije kroz postavljanje ciljeva imamo četiri važna motivacijska mehanizma:

- Usmjeravanje pažnje i ciljeva na ono što je važno
- Reguliranje napora i zalaganja- napor uložen u ostvarivanje ciljeva povećava se proporcionalno s njihovom težinom
- Povećavanje ustrajanosti i održavanje napora u dužem razdoblju njihova ostvarivanja
- Jačanje strategije i planova akcije za njihovo ostvarivanje.



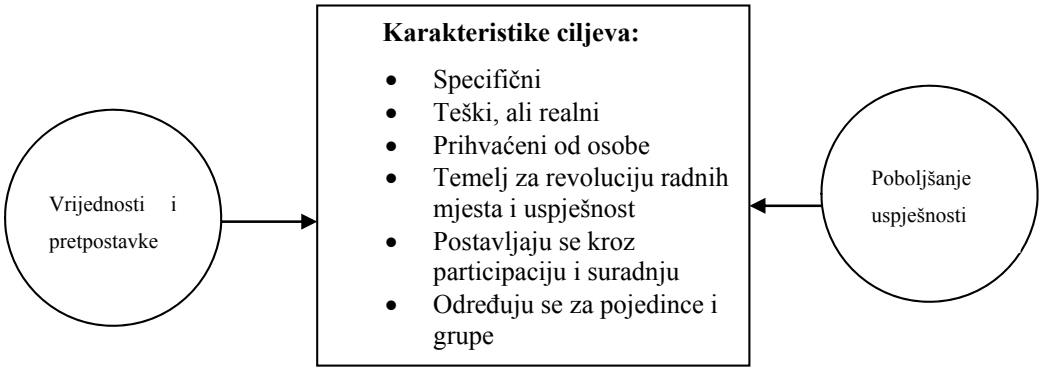
Slika 10 Ciljevi MBO-a[9]

Uvijeti motivacijskog dijelovanja ciljeva koje postavlja izvorni model jesu: specifičnost ciljeva i njihova izazovnost odnosno težina, ali uz pretpostavku da su ostvarivi. Teži ciljevi vode boljem učinku nego lagani. U kasnijoj razradi modela dodana su još dva: prihvaćane ciljeva i odanost ciljevima. Prihvaćanje ciljeva odnosi se na stupanj u kojem ih osoba prihvaća kao svoje, dok se odanost odnosi na to koliko je osoba odana, odnosno zainterisirana za ciljeve. (Slika 10.)

Najbolje rezultate daje pažljivo slijeđenje i razrada ovih zadataka:

- Postavljane ciljeva uz upotrebu svih relevantih informacija za postavljanje specifičnih i izazovnih,odnosno teških ciljeva
- Osiguravanje prihvaćanja i odanosti postavljenim ciljevima
- Pružanje elemenata potpore i podrške, odnosno davanje potrebnih resursa i slobode njihove uporabe u ostvarivanju ciljeva.

Postavljanje ciljeva ima važnu motivacijsku funkciju i samostalna je i djelotvorna strategija motiviranja za rad i veću radnu uspješnost. Pri upotrebi ciljeva kao sredstva povećanja, ali i praćenja i evuliranja radne uspješnost, menadžeri moraju imati na umu karakteristike ciljeva koji vode većem učinku. (Slika 11.)



Slika 11 Dijelovanje ciljeva na povećanje radne uspješnosti[8]

2.5. Važnost ciljeva za organizacijski menadžment

Postavljanje i određivanje ciljeva na svim razinama jedna je od najvažnijih zadataka managementa. O tome kako je kvalitetno obavljeno, velikim dijelom ovisi izvršenje drugih

managerskih zadataka (planiranje, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskih potencijala i kontroliranje) i postizanje organizacijske, grupne i invidualne uspješnosti.

Ciljevi imaju višestruke ciljeve:

- Pokazivanje pravca kretanja- onome koji ne zna kamo ide svaki put je dobar.
- Ciljevi osiguravaju da se pojasne i shvate očekivanja glede ponašanja i rezultata koje trebaju postići organizacija, grupe i pojedinci.
- Jasno postavljeni ciljevi omogućavaju staranje prioriteta djelovanja s obzirom na relativnu važnost ciljeva, št omogućava odgovarajuću distribuciju aktivnosti resursa.
- Ciljevi su izvor motivacije jer potiću ljude na djelovanje.
- Ciljevi pružaju efektivni mehanizam za vrednovanje rezultata i kontrolu
- Ciljevi oslobađaju nanagement stalne kontrole procesa i omogućavaju racionalnu uporabu vremena i koncentriranje na važne probleme.
- Jasni i kvalitetni ciljevi temelj su upravljanja pomoću ciljeva jer omogućavaju decentralizaciju odlučivanja

Ciljevi moraju biti izazovni i motivirajući, odnosno provocirati i angažirati potencijale organizacije, grupe i pojedinca. Izazov motivira i potiće aktivitet. Teži, izazovni, posebice demokratski postavljeni postavljeni ciljevi podižu opći stupanj aktiviteta, te u ukupnu individualnu i organizacijsku proizvodnost. Izazovni ciljevi potiču razvoj i promjene.

Participacija poboljšava uspješnost na nekoliko načina:

- Suradnja menadžera i njihovih suradnika vodi nužno postavljanju specifičnih i konkretnih ciljeva
- Putem participacije postavljaju se viši i teži ciljevi od onih koje postavlja sam manager
- Participacija osigurava prihvaćanje ciljeva i motivaciju za njihovo ostvarivanje.

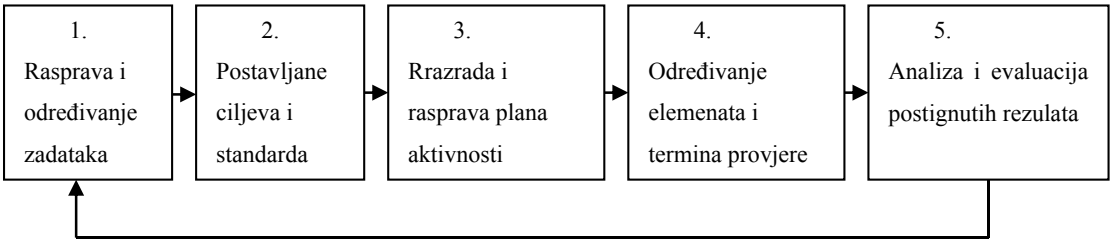
PRETPOSTAVKE	KONCEPT	POSTUPAK
Ljudi bolje rade kad znaju što se od njih očekuje i kad mogu povezati invidualne i organizacijske ciljeve	Treba ljudima reći što se od njih očekuje	Razviti specifične mjerljive ciljeve na svim organizacijskim razinama
Ljudi žele sudjelovati u određenju ciljeva	Omogućiti i dopustiti zaposlenima da sudjelujuu postavljanju ciljeva	Uključiti zaposlene u određivanje standarda učinka (performanci)
Ljudi žele znati kako rade	Treba ljudima reći kako rade (dobro ili loše)	Osigurati periodičnu raspravu i ocjenu učinka
Ljudima je potrebno priznanje, rast i osjećaj postignuća u svom poslu	Nagrađivati na temelju postignuća (priznati i isticati doprinos i dobar rad).	Nagrađivati na temelju rezultata i uspješnosti

Tablica 5 Pretpostavke na kojima se temelji model upravljanja pomoću ciljeva[7]

Većina ljudi ima potrebe višeg reda; potrebe za moći, autonomijom, kompetentnošću, postignućem, kreativnošću i samo aktualizacijom koje kudikamo više motiviraju nego potrebe opstanka i sigurnosti. Ljudi žele te potrebe zadovoljiti kroz posao ako im se pruža. Obrazovna razina toliko se povećala da zaposleni imaju specijalizirana znanja koja mogu pridonjeti uspjehu organizacije. Poslovanje se suočava sa sve kompleksnijim uvijetima koji nadilaze mogućnosti zastarjelog, autoritativnog managmenta. Ljudi s višom potrebom postignuća postavljat će izazovnije ciljeve koji mogu nadmašiti one koje bi im postavio management. (Tablica 5.)

2.6. Proces upravljanja pomoću ciljeva- integracija dimenzija

Upravljanje pomoću ciljeva složen je i obuhvatan proces koji ne samo da obuhvaća sve organizacijske razine nego utječe na sve managerske funkcije i povezuje ih. (Slika 12.)



Slika 12 Proces upravljanja pomoću ciljeva[17]

Proces upravljanja pomoću ciljeva obuhvaća nekoliko međupovezanih faza:

1. Manager i zaposleni zajedno raspravljaju i određuju zadatak – svakom u proizvodnji mora biti jasno što je njegov zadatak, kakvi rezultati se od njih očekuju, odnosno svakom treba biti jasan odgovor na pitanja: što je moj posao, koje su moje dužnosti i odgovornosti.
2. Postavljanje ciljeva koje treba ostvariti ključni je segment upravljanja pomoću ciljeva.

3. Rasprava plana u kojoj treba postići suglasnost o ciljevima, mogućnostima i pretpostavkama njihove realizacije te programu aktivnosti.
4. Određivanje elemenata, točaka i razdoblja provjereostvarivana zadataka i ciljeva, te utvrđivanje progresa i eventualnih problema u realizaciji, potrebe redefiniranja ciljeva zbog promjene uvjeta ili događaja izvan kontrole poduzeća.
5. Evaluacija rezltata. Na kraju planiranog razdoblja manager i izvršitelj zajedno analiziraju postignute i uspoređuju ih s postavljenim ciljevima.

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Napor managera i suradnika je usredotočen na aktivnosti koje vode postizanju cilja Može poboljšati uspješnost na svim razinama organizacije Minimizira krize i poboljšava management Povećava motivaciju zaposlenih Omogućava bolju integraciju invidualnih, grupnih i organizacijskih ciljeva Intenzivira komunikacije i koordinaciju Omogućava individualni razvoj	Zahtijeva mnogo vemena Loši odnosi između poslodavca izaposlenih reduciraju djelotvornost MBO-a Operativni ciljevi mogu zamijeniti strategijske ciljeve Može voditi tome da se svatko usredotoči samo na soje zadatke i ciljeve Može voditi tome da se svatko usredotoči samo na svoje zadatke i ciljeve Previše „papirnatog posla“ može gušiti MBO Objektivne teškoće postavljanja specifičnih i mjerljivih ciljeva Potencijalna opasnost usvajanja logike „cilj opravdava sredstvo“

Tablica 6 Prednosti i nedostaci upravljanja pomoću ciljeva[14]

2.7. Fleksibilni oblici radnog vremena

Usmjerene su na veće usklađivanje osobnih i radnih potreba te povećanje osjećaja kontrole nad vlastitim radom i životom.

2.7.1. Fleksibilno radno vrijeme

Najpoznatija i najduže primjenjivana strategija vezana uz radno vrijeme jest fleksibilno radno vrijeme koje se u mnogim poduzećima primjenjuje već desetljećima. (Tablica 7.)

Postoje različite varijante njegove primjene:
- Zaposlenici mogu odrediti vrijeme dolaska i odlaska s posla uz određeno vrijeme prisutnosti na radu (core time)
- Određuje se razdoblje u kojem se može dolaziti na posao (primjerice od 7 do 10) i razdoblje u kojem se može odlaziti s posla (15 do 18 sati)
- Uz okvirno određeno vrijeme dolaska i odlaska s posla pruža se mogućnost da se neke dane radi maje, a neke dane više, odnosno mora se odraditi obvezno tjedno radno vrijeme.

Da bi programi fleksibilnog radnog vremena funkcionirali i da bi se otklonili nedostaci, potrebno je sljedeće:

- Pripremit, informirati i obučiti zaposlene o problemima, prednostima, te načinima ponašanja
- Odrediti neko obvezno (cote time) vrijeme u kojemu svi moraju biti prisutni
- Postaviti jasne i specifične radne ciljeve za svakog i kriteriji radne uspješnosti, te pratiti rezultate

RANG	PREDNOSTI	NEDOSTACI
1	Poboljšava stavove i moral zaposlenih Pomaže zaposlenim roditeljima	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada Ključni ljudi mogu biti nedustupni u određeno vrijeme
2	Smanjuje prometne gužve	Može se dogoditi da kad treba bude premalo ljudi
3	Povećava proizvodnost	Problem je usklađivanja zaposlenih čiji output je input za druge
4	Rješavanje zakašnjavanja	Rješavanje zakašnjenja
5	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	Problem dogovaranja vremena sastanka
6	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	Zaposleni mogu zlorabiti program fleksibilnog vremena
7		Problem je evidentiranja određenih sati
8	Smanjuje apsentizam	Teško je planirati radno vrijeme
9	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenih Smanjuje fluktuaciju	Nemogućnost koordiniranja projekta
10		

Tablica 7 Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena[7]

2.8. Druge nematerijalne strategije motiviranja

2.8.1. Priznavanje uspjeha

Osobno i profesionalno priznavanje je glavni činitelj motivacije. Priznavanje može i često imati materijalni i financijski oblik.

Naputci za ponašanje menadžera u tom području:

- Priznavati uspjeh i dobro obavljen posao
- Sići u pogon i razgovarati s ljudima i pohvaljivationi koji rade
- Slaviti na neformalan način važnije događaje i sitne poslovne i radne uspjehe
- Napaviti ponekad posebne obroke u tvorničkom restoranu kako bi se označili važni datumi
- Razviti ritual slanja određenog broja poruka zahvala

2.8.2. Povratna informacija

Znanje ljudi o tome kako dobro rade, kolko je njihov rad važan i rezultira u dobrim (i lošim) rezultatima vrlo je važan faktor motivacije, jer poznavanje rezultata vlastitog rada jedan je od najmoćnijih i najdjelotvornijih motivacijskih pristupa.

Povratna informacija o radu i i radnoj uspješnosti ima više funkcija:

- Povećava motivaciju
- Potiće samopouzdanje
- Omogućava profesionalni razvoj
- Pojašnjava organizacijska očekivanja i standarde uspješnosti
- Ima funkciju potkrepljenja poželjnih oblika ponašanja
- Vodi uspostavljanju otvorenih odnosa i međusobnog povjerenja
- Pruža podršku i pomoć suradnicima
- Poučava o tome kako treba raditi
- Govori o tome da se rad prati i cijeni.

Da bi povratna informacija imala pozitivno motivacijsko djelovanje , treba zadovoljiti neke temeljne pretpostavke:

- Točna i objektivna
- Pravodobna, konkretna i usmjerena na ponašanje, a ne kao osoba
- Iskrena, vjerodostojna i dosljedna
- Pozitivna povratna informacija treba biti javna,a negativna „u četri oka“
- Poticati na veće rezultate i usmjeravanje

2.8.3. Organizacijska kultura

Važan su činitelj motivacije i socijalna klima i kultura koje vladaju u organizaciji. Organizacijska kultura je onaj segment organizacije koji zaposlenima šalje „signale“ o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje.

Kultura koja potiće visoko motivaciju ima sljedeće obilježja:

- Veže svoje temeljne vrijednosti uz ljude, kvalitetan rad i usloge potrošaćima i klijentima

- Osigurava velik prostor i prilagođava se potrebama i zahtjevima sposobnih i kreativnih ljudi
- Razvija klimu koja ; potiće nagrađivane kreativnosti i inovatorima daje velike nagrade, ne kažnjava pogreške, potiče preuzimanje rizika, traži stalno unapređenje, eksperimentiranje i uvođenje promjena
- Stvara neformalnu prijateljsku atmosferu koja naporan rad čini ugodnijim i zabavnijim
- Stvara i širi osjećaj uspjeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacijske kvalitet i uspješnosti
- Širi duh zajedništva i brige poduzeća o ludima

Sve to vodi većoj motivaciji i stvara temeljne pretpostavke za kvalitetan rad svih zaposlenih.

2.8.4. Motiviranje i samomotiviranje

Motiviranje i samomotiviranje snažan su činitelj motivacije mogućnosti stalnog usavršavanja i razvoja.

Važni aspekt samomotiviranja jest da zaposleni daju na znanje menadžerima što bi željeli raditi, a što ne, koje su njihove profesionalni interesi, kake nagrade žele za uspješan rad i radni doprinos. Ukratko, bitna pretpostavka su otvorene i dvosmjerne komunikacije.

2.9. Menadžeri i stilovi menadžmenta

Menadžeri su zbog svog stalnog i neposrednog komuniciranja, usmjeravanja i djelovanja na ponašanje zaposlenih, presudni činitelji u njihovu motiviranju. Utjecanje na ponašanje suština je menadžmenta.

Kako su management i motivacija povezani i isprepleteni, menadžeri mogu na radnu motivaciju zaposlenih djelovati na različite načne i u različitim smjerovima, povećavajući ili smanjujući.

2.9.1. Opći stil i pristup menadžmenta

Temelje se ponajprije na koncepciji čovijeka, njegove naravi i motivacije koji su osnova za razradu i primjenu konkretnih organizacijskih i menagerskih rješenja. Ukratko rečeno govori o tome kakvi su ljudi i što šele od svog posla, a o tome bitno ovisi što menadžeri poduzimaju i pružaju u svrhu motiviranja svojih zaposlenih. (Tablica 8.)

	TRADICIONALNI MODEL	MODEL MEĐULJUDSKIH ODNOSA	MODEL LJUDSKIH POTENCIJALA
PRETPOSTAVKE	Rad je mrzak vecini ljudi Za ljude je važno koliko zarade, a ne što rade Malo ljudi žele ili može obavljati posao koji traži kreativnost, samousmjeravanje i samokontrolu	Ljudi se žele osjećati korisnima i važnima Ljudi žele pripadati grupi i biti priznati kao pojedinci U motiviranju ljudima za rad važnije su socijalne potrebe nego novac	Ljudi žele pridonisiti ostvarivanju ciljeva u čijem su postavljanju sudjelovali Većina ljudi može obavljati kreativnije i odgovornije poslove s više samousmjeravanja i samokontrole.
POLITIKA I ZADACI MENADŽERA	Glavni zadatak menadžera je strog nadzor i kontrola podređenih Razdvajanje radnih zadataka na jednostavne, repetitivne operacije koje se lako nauče Utvrđivanje detaljnih radnih postupaka i čvrst, ali fer zahtjev za njihovim primjenom	Glavni zadatak menadžera je učiniti da se radnik osjeća korisnim i važnim Informiranje podređenih i slušanje njihovih primjedbi na svoje prijedloge Omogćivanje i dopuštanje samousmjerenja i samokontrole podređenih u rutinskim stvorima	Glavni zadatak menadžera je razviti i upotrijebiti neiskorištene ljudske potencijale Kreiranje okoline u kojoj svi članovi mogu davati doprinose do granica svojih mogućnosti Poticanje pune participacije zaposlenih u važnim problemima i stalno širenje njihove autonomije i samokontrole
OČEKIVANJA	Ljudi će tolerirati rad ako je plaća pristojna i prvična Ako su zadaci dovoljno jednostavni, a ljudi dovoljno strogo kontrolirani, ljudi će biti efikasni	Davanje informacija podređenima i njihovo uključivanje u rutinske odluke zadovoljit će njihove osnovne potrebe za pripadanjem Zadovoljavanje tih potreba poboljšat će moral, smanjiti otpore formalnom autoritetu i povećati spremonst podređenih na suradnju	Povećanje utjecaja samoodređivanja i samokontrole zaposlenih vodit će izravnom poboljšanju u operativnoj efikasnosti Kao posljedica pune uporabe potencijala zaposlenih poboljšat će se njihova uspješnost i zadovoljstvo radom

Tablica 8 Modeli managementa i pristupi motivaciji[1]

Razlčiti su stilovi menadžmenta, a razlikuju se po sljedećim dimenzijama:

- motiviranje
- komuniciranje
- interakcije i utjecaj

- odlučivanje
- način postavljanja ciljeva
- kontroliranje
- efekti koji se postižu

2.9.2. Zadaci menadžera u motiviranju ljudi

Oblikovanje radnih zadataka i posla vrlo je važan zadatak managementa. Motivacija za obavljanje cjelovitih, smislenih i izazvanih zadataka koji pružaju autonomiju, osobni doprinos i stalne informacije o kvaliteti obavljanja, kako je već istaknuto, biti će veća nego kod uskih repetitivnih aktivnosti zadataka koji ne ostavljaju mnogo prostora za svoje izvršitelje. (Slika 13.)



Slika 13 Zadaci managera u motiviranju[8]

Na radnu uspješnost dijeluju i objektivni uvjeti kao što su organizacija rada, sredstva koja se upotrebljavaju, potrebni resursi koji uključuju znanja i informacije, a ne samo materijalni i objektivni resurse poput sirovina. Sve je više radnih mjesta na kojim ključni resurs čine znanje i informacije.

Vrlo važan zadatak managera u motiviranju zaposlenih je utvrđivanje i praćenje njihovih potreba i preferencije glede nagrade koju žele primiti za svoj rad. Tu je često nesporazum glede onog što menadžeri misle da njihovi suradnici žele i ono što oni stvarno žele.

ŠTO LJUDI ŽELE U SVOM RADU	RANG PREFERENCIJA ZAPOSLENIH	RANG PO MIŠLJENJU MANAGERA
Zanimljiv posao	1	5
Puno poštovanje za obavljeni posao	2	8
Osijećaj da su u tijeko sa zbivanjima	3	10
Sigurnost posla	4	2
Dobre plaće	5	1
Promocija i razvoj u organizaciji	6	3
Dobre radne uvijete	7	4
Osobnu lojalnost managera	8	6
Disciplinu s puno takta	9	7
Suosjećajnu pomoć u osobnim problemima	10	9

Tablica 9 Razlike u managerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih[8]

Mišljenja managera o tome što motivira zaposlene često su rezultat njihovih stereotipa o zaposlenima, a ne stvarnog poznavanja i praćenja njihovih želja i preferencija. (Tablca 9.)

O tome kako će menadžeri kvalitetno obavljati svoje zadatke neposredno vezane za motiviranje, ovisit će velikim dijelom i o motivaciji zaposlenih. Menadžeri trebaju uz svoje mnoge zadaće paziti na svakodnevno ponašanje i odnose prema suradnicima.

Participacija označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim aspektima rada i poslovanja u organizaciji. To je proces kojim se u organizacijama zaposleni uključuju u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema sa svrhom bolje uporabe njihovih potencijala i kvalitetnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva.

U suvremenom manegmentu participacija se drži:

- dobrim poslovnim potezom
- ekonomski najjeftinijim i najefikasnijim načinom motiviranja zaposlenih
- djelotvornim instrumentom uporabe kreativnih potencijala zaposlenih

Ciljevi participacije:

- podizanje motivacije i zainterisiranost zaposlenih
- poticanje i upotreba kreativnih i ukupnih potencijala ljudi
- poboljšanje kvalitete odluka
- povećanje identifikacije s organizacijom
- podizanje kvalitete radnog života
- povećanje ukupne organizacijske uspješnosti

Participacija u odlučivanju uz podizanje motivacije podiže i kvalitetu odluka. Sve se više znanja i pameti potrebne za donošenje kvalitetnih odluka nalazi na nižim organizacijskim razinama kod stručnjaka i izvršitelja poslova.

Participacija u oblikovanju i uvođenju promjena također ima ne samo motivacijske nego i praktične efekte. Poznato je da najbolji način svladavanja otpora promjenama uključivanje onih na koje se promjene odnose u cijeli proces i od identificiranja potrebe za promjenom, preko njezina koncipiranja, do primjene.

3. Nematerijalna motivacija u metaloprerađivačkoj industriji Međimurske i Varaždinske Županije - ANKETA

Cilj ankete je saznati koji čimbenici i strategije nematerijalne motivacije postoje, te koji čimbenici i strategije nematerijalne motivacije su važni zaposlenicima u metaloprerađivačkoj industriji Međimurske i Varaždinske Županije.

3.1. Tematika ankete

Za izradu ankete osiguralo se 18 ključnih čimbenika nematerijalne motivacije i 17 ključnih strategija nematerijalne motivacije. Anketa je podijeljena na tri dijela.

U prvi dijelu (Slika 14.) ankete traže se reprezentativni podaci vezani uz gospodarstvo, te je odlučeno prema J. Woodward odabrati 5 ključnih skupina za slanje ankete:

1. pojedinačna i maloserijska proizvodnja
2. procesna industrija
3. uslužne djelatnosti i logistika
4. usluga javne uprave
5. komunalna i javna poduzeća

Za analizu je bilo zanimljivo i kako o nematerijalnoj motivaciji razmišljaju ključni ljudi u organizaciji ,u odnosu na ostale zaposlene u organizaciji, pa su upitnik ispunjavali:

1. Top menadžer (direktor, predstavnik uprave, uprava)
2. Srednji menadžment
3. Niži menadžment (poslovođa, voditelj odjela)
4. Samostalni stručnjak u odjelu proizvodnje (kontrolor, tehnolog, informatička potpora)
5. Zaposlenik u neproizvodnom sektoru (prodaja, logistika, računovodstvo, nabava)
6. Zaposlenik u procesu proizvodnje (održavanje, montaža, priprema, strojna obrada, površinska obrada)

Osim navedenih zahtjeva u prvom dijelu ankete tržilo se još nekoliko informacija (veličina organizacije, certificiranost), koji će se koristiti za daljnju statisticku obradu podataka i nisu predmet istraživanja ovog rada (vidi sliku 15).

Drugi dio ankete (slika 16) bavi se čimbenicima nematerijalne motivacije. Postavlja se pitanje koji čimbenici nematerijalne motivacije su važni zaposleniku organizacije, te pitanje koji čimbenici nematerijalne motivacije postoje u organizaciji.

Treći dio ankete (slika 17) bavi se strategijama nematerijalne motivacije. Postavlja se pitanje koje strategije nematerijalne motivacije su važne zaposleniku organizacije, te pitanje koje strategije nematerijalen motivacije postoje u organizaciji.

1. U kojem području se nalazi vaše poduzeće? (zaokružite)

1. Pojedinačna i maloserijska proizvodnja
2. Procesna industrija
3. Uslužne djelatnosti i logistike
4. Usluge javne uprave
5. Usluge komunalnih i javnih poduzeća

2. Vaše poduzeće spada u rang: (zaokružite)

1. Malo
2. Srednje
3. Veliko

3. Da li vaše poduzeće (organizacija) posjeduje neki od certifikata? (zaokružite)

DA NE U fazi uvođenja (koji?)

1. ISO 9001
2. ISO 14000
3 .ISO 22000
4. ISO 27000
5. Ostali certifikati ili akreditacije (nabrojati)

4. Dali u vašem poduzeću (organizaciji) postoji odijel za ljudske potencijale? (zaokružite)

DA NE

5. Vaše mjesto u organizaciji je: (zaokružite)

1. Top menadžer (direktor, predstavnik uprave, uprava)
2. Srednji menadžment
3. Niži menadžment (poslovođa, voditelj odjela)
4. Samostalni stručnjak u odjelu proizvodnje (kontrolor, tehnolog, informatička potpora)
5. Zaposlenik u neproizvodnom sektoru (prodaja, logistika, računovodstvo, nabava)
6. Zaposlenik u procesu proizvodnje (održavanje, montaža, priprema, strojna obrada, površinska obrada)

6. Zaokružite Vašu stručnu spremu:

1. OŠ
2. SSS
3. Ing., dipl. ing., mag.

7. Ocijenite Vaša mjesečna primanja:

1. Ispodprosječna
2. Prosječna
3. Iznadprosječna

8. Vaš spol: (zaokružite)

1.Muškarac 2. Žena

9. U koju dobnu skupinu spadate:

1. Do 20 god.
2. 21-30
3. 31-40
4. 41-50
5. 51-60
6. 60 i više godina

Slika 14 Prvi dio ankete

1. Molim Vas da ocijenite po Vašem mišljenju važnost čimbenika nematerijalne motivacije (1- potpuno nevažno, 5 – jako važno)

1. Zanimljiv posao	1	2	3	4	5
2. Puno poštovanje za obavljeni posao	1	2	3	4	5
3. Osjećaj da sam u tijeku sa zbivanjima	1	2	3	4	5
4. Sigurnost posla	1	2	3	4	5
5. Promocija i razvoj u organizaciji	1	2	3	4	5
6. Dobri radni uvjeti	1	2	3	4	5
7. Stručno obrazovanje, seminari	1	2	3	4	5
8. Osobna lojalnost menadžera	1	2	3	4	5
9. Disciplina s puno takta	1	2	3	4	5
10. Suosjećanje u osobnim problemima	1	2	3	4	5
11. Fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5
12. Priznavanje uspjeha	1	2	3	4	5
13. Sudjelovanje u odlučivanju	1	2	3	4	5
14. Povratna informacija	1	2	3	4	5
15. Motiviranje i samomotiviranje	1	2	3	4	5
16. Status u poduzeću	1	2	3	4	5
17. Socijalna klima	1	2	3	4	5
18. Organizacijska kultura	1	2	3	4	5
19. Upišite Vama važan čimbenik (koji nije naveden)					

2. Koji čimbenici nematerijalne motivacije postoje u Vašem poduzeću (stavite X u kućice)

	DA	NE	PONEKAD
1. Zanimljiv posao			
2. Puno poštovanje za obavljen posao			
3. Osjećaj da sam u tijeku sa zbivanjima			
4. Sigurnost posla			
5. Promocija i razvoj u organizaciji			
6. Dobri radni uvjeti			
7. Stručno obrazovanje, seminari			
8. Osobna lojalnost menedžera			
9. Disciplina s puno takta			
10. Suosjećanje u osobnim problemima			
11. Fleksibilno radno vrijeme			
12. Priznavanje uspjeha			
13. Sudjelovanje u odlučivanju			
14. Povratna informacija			
15. Motiviranje i samomotiviranje			
16. Status u poduzeću			
17. Socijalna klima			
18. Organizacijska kultura			

Slika 15 Drugi dio ankete

3. Koje od navedenih strategija motivacije postoje u Vašem poduzeću (stavite X u kućicu)

	DA	NE	PONEKAD
1. Visoka proizvodnost stručnih radnika			
2. Viša kvaliteta proizvoda i usluga			
3. Više ideja i sugestija			
4. Timski rad			
5. Veća fleksibilnost			
6. Veće zadovoljstvo poslom			
7. Manje apsentizma (potrebno manje obučavanje)			
8. Manje fluktuacije (lakše je zamjeniti radnika)			
9. Obogaćivanje posla (više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije)			
10. Dizajniranje posla (korištenje invidualnih mogućnosti i potencijala)			
11. Participacije (uključivanje u proces odlučivanja i rješavanja različitih problema)			
12. Organizacijska kultura (socijalna klima i kultura koje vladaju organizacijom)			
13. Usavršavanje i razvoj karijere			
14. Upravljanje pomoću ciljeva			
15. Fleksibilno radno vrijeme			
16. Priznanje za dobro obavljeni posao			
17. Feedback (povratna informacija)			

4. Molim Vas da ocijenite po Vašem mišljenju važnost strategija motivacije (1- potpuno nevažno, 5 – jako važno)

1. Visoka proizvodnost stručnih radnika	1	2	3	4	5
2. Viša kvaliteta proizvoda i usluga	1	2	3	4	5
3. Više ideja i sugestija	1	2	3	4	5
4. Timski rad	1	2	3	4	5
5. Veća fleksibilnost	1	2	3	4	5
6. Veće zadovoljstvo poslom	1	2	3	4	5
7. Manje apsentizma	1	2	3	4	5
8. Manje fluktuacije	1	2	3	4	5
9. Obogaćivanje posla	1	2	3	4	5
10. Dizajniranje posla	1	2	3	4	5
11. Participacije	1	2	3	4	5
12. Organizacijska kultura	1	2	3	4	5
13. Usavršavanje i razvoj karijere	1	2	3	4	5
14. Upravljanje pomoću ciljeva	1	2	3	4	5
15. Fleksibilno radno vrijeme	1	2	3	4	5
16. Priznanje za dobro obavljeni posao	1	2	3	4	5
17. Feedback (povratna informacija)	1	2	3	4	5
18. Upišite Vama važnu strategiju motivacije (a da nije navedena)					

Slika 16 Treći dio ankete

3.2. Analiziranje ankete prema hipotezama

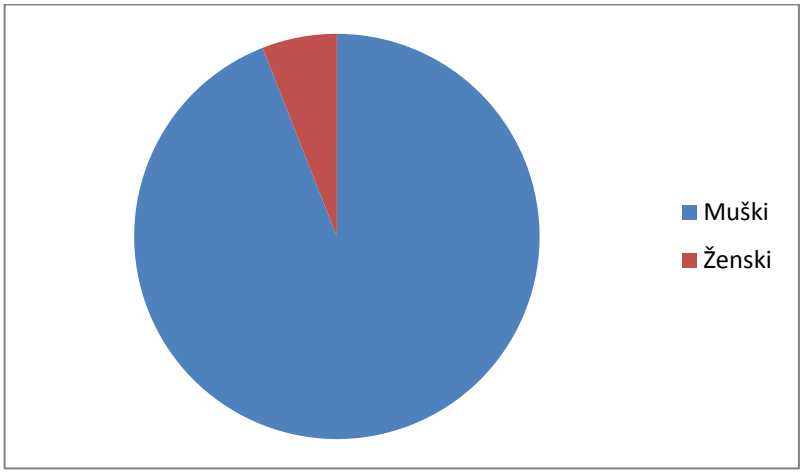
U analiziranju je sudjelovalo 21 poduzeće, unutar kojih je anketirano 536 radnika, od čega 504 muških ispitanika, što čini 94% ukupnog broja ispitanika te 32 ženskih ispitanica, što čini 6% ukupnog broja ispitanika.

Tablica 10 Ukupan broj ispitanika prema spolu

SPOL	BROJ ISPITANIH ZAPOSLENIKA
Muški	504
Ženski	32

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 17 Ukupan broj ispitanika prema spolu



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

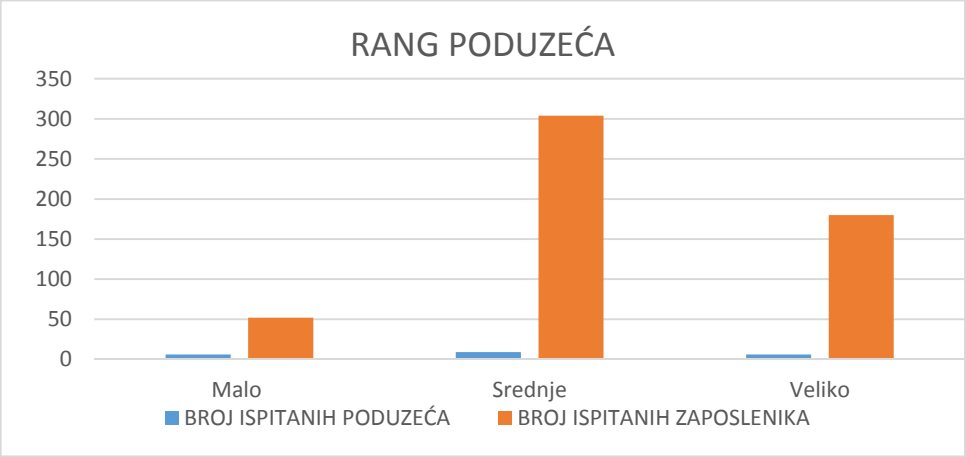
Od 21 poduzeća, koje je sudjelovalo u analiziranju, 6 poduzeća se nalazi u rangu malih poduzeća, 9 ih se nalazi u rangu srednjih poduzeća, a 6 u rangu velikih poduzeća.

Tablica 11 Broj ispitanih poduzeća i zaposlenih prema rangu poduzeća

RANG PODUZEĆA	BROJ ISPITANIH PODUZEĆA	BROJ ISPITANIH ZAPOSLENIKA
Malo	6	52
Srednje	9	304
Veliko	6	180

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 18 Broj ispitanih poduzeća i zaposlenih prema rangu poduzeća



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Zanimljivo je, da na pitanje „Postoji li u vašem poduzeću odijel za ljudske potencijale“, od ukupnog broja ispitanika njih samo 76 odgovorilo je DA, 456 ispitanika sa NE, a 2 ispitanika nisu odgovorila na pitanje.

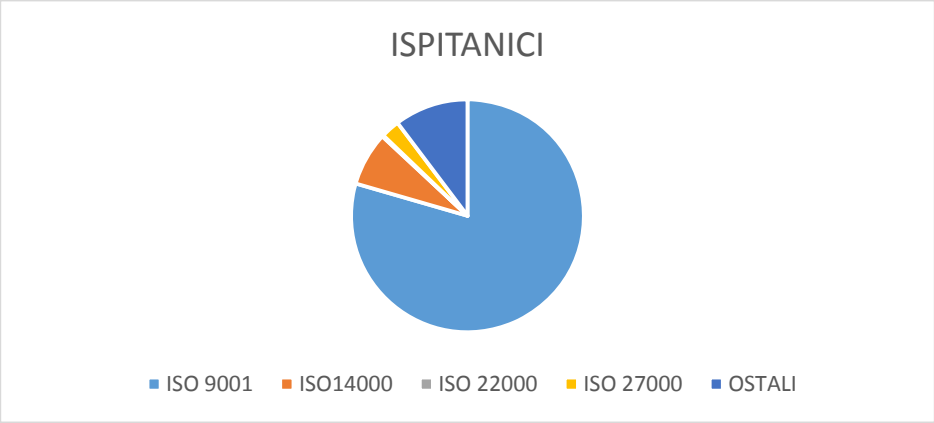
Na pitanje „Posjeduje li poduzeće neki certifikat“, 493 ispitanika od ukupnog broja ispitanika je odgovorilo sa DA, a 42 ispitanika sa NE. Većina poduzeća koja su sudjelovala u analiziranju posjeduje samo certifikat ISO 9001. Samo jedan ispitanik je odgovorio da je u fazi uvođenja jedan od certifikata. Uz navedene certifikate u anketi, ispitanici su dodatno naveli ISO 3834-2, ISO 3834-2, OHASAS 18001, DINEN1 5085-2, DIN 18800/7, EN15058/2, DIN 3843/2 kao certifikate koje njihovo poduzeće koristi.

Tablica 12 Certifikati poduzeća prema broju ispitanih zaposlenika

CERTIFIKATI	ISPITANICI
ISO 9001	426
ISO14000	40
ISO 22000	1
ISO 27000	14
OSTALI	55

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 19 Certifikati poduzeća prema broju ispitanih zaposlenika



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

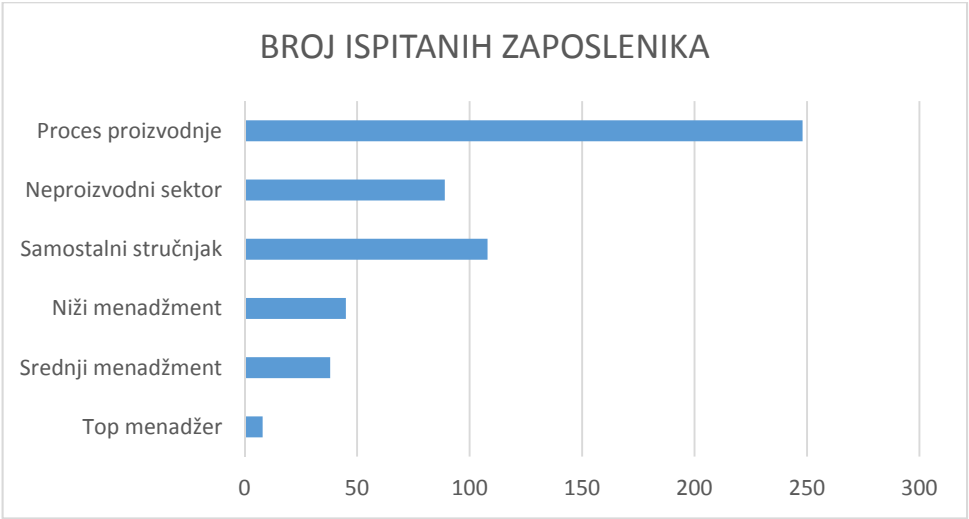
Promatrajući primanja, većina ispitanika (434 od njih ukupno 536) u metaloprerađivačkj industriji odgovorila je da ima prosječna primanja, njih 75 odgovorilo je da ima ispodprosječna primanja, a 25 ispitanika ima iznadprosječna primanja.

Tablica 13 Broj ispitanih zaposlenika prema mjestu rada u poduzeću

MJESTO RADA U PODUZEĆU	BROJ ISPITANIH ZAPOSLENIKA
Top menadžer	8
Srednji menadžment	38
Niži menadžment	45
Samostalni stručnjak	108
Neproizvodni sektor	89
Proces proizvodnje	248

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 20 Broj ispitanih zaposlenika prema mjestu rada u poduzeću



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

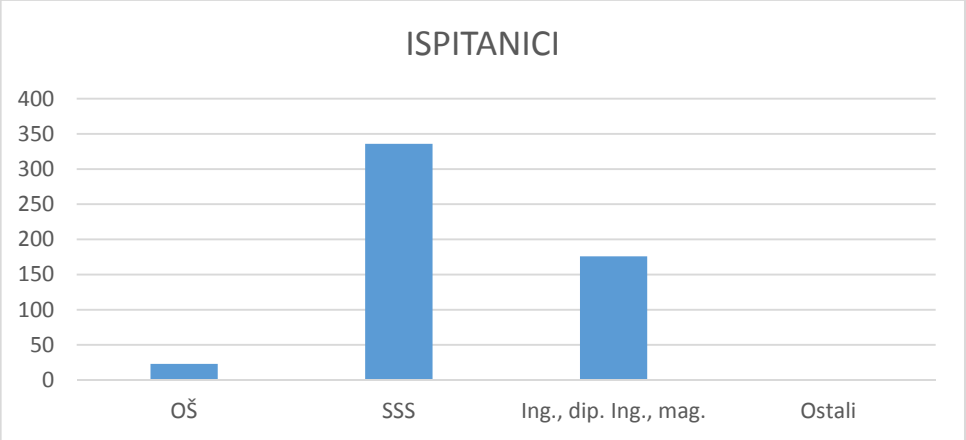
Od ukupnog broja ispitanih zaposlenika najveći broj, odnosno njih 336, ima srednju stručnu spremu, dok je najmanje zaposlenika sa osnovnom školom. Zanimljivo je da je svega jedan ispitanik svrstan pod ostalo što znači da nema završeno osnovno obrazovanje.

Tablica 14 Broj ispitanih zaposlenika prema stručnoj spremi

STRUČNA SPREMA	ISPITANICI
OŠ	23
SSS	336
Ing., dip. Ing., mag.	176
Ostali	1

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 21 Broj ispitanih zaposlenika prema stručnoj spremi



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

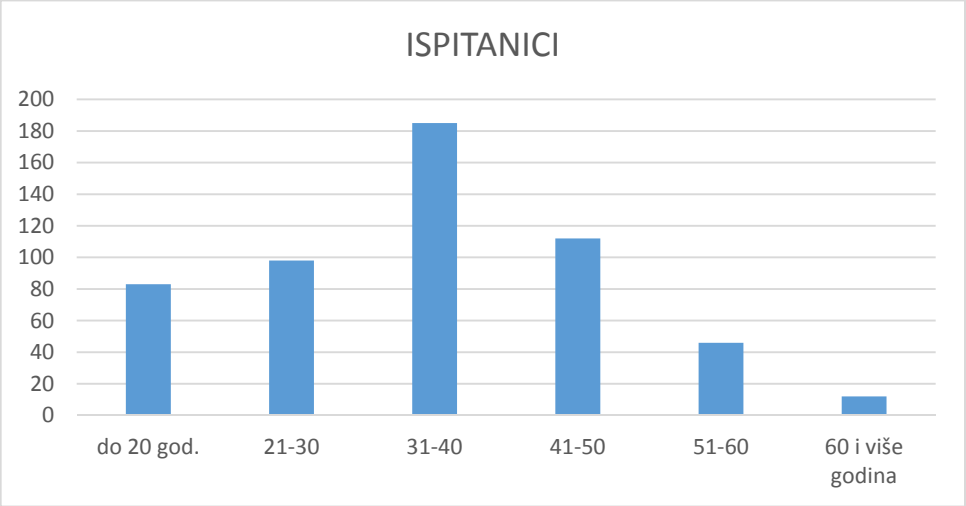
Gledajući dobnu strukturu ispitanih zaposlenika, najveći broj ispitanika, njih 343, nalazi se u dobi između 31 i 60 godine života (zrelo stanovništvo), dok je najmanji broj ispitanika stariji od 60 godina života, odnosno njih 12 (staro stanovništvo).

Tablica 15 Broj ispitanih zaposlenika prema dobnoj skupini

DOBNA SKUPINA	ISPITANICI
do 20 god.	83
21-30	98
31-40	185
41-50	112
51-60	46
60 i više godina	12

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 22 Broj ispitanih zaposlenika prema dobnoj skupini



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

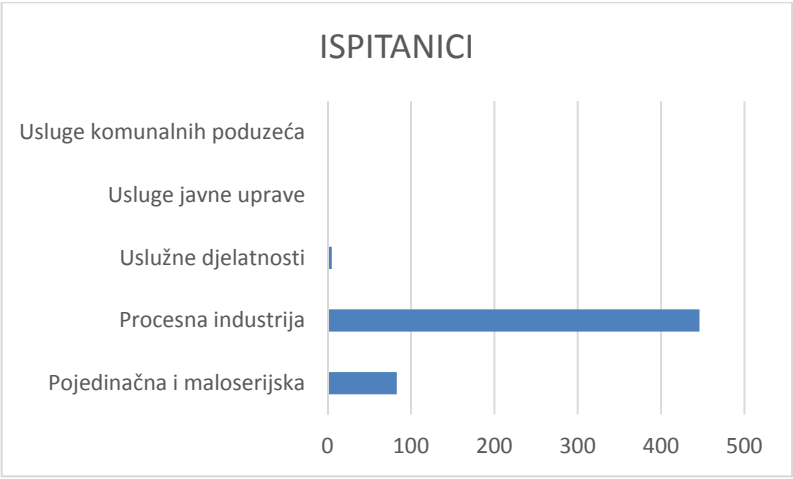
Uzevši u obzir područje u kojem se nalazi poduzeće, najveći broj zaposlenih je u procesnoj industriji, njih 446, što čini 83% ukupnog broja anketiranih. Najmanji broj ispitanika je u uslužnim djelatnostima, njih 5, i u komunalnim poduzećima, samo jedan ispitanik. Dok u poduzećima koja se bave uslugama javne uprave nije zaposleni niti jedan ispitanik.

Tablica 16 Broj ispitanih zaposlenika prema području u kojem se nalazi poduzeće

PODRUČJE PODUZEĆA	ISPITANICI	%
Pojedinačna i maloserijska	83	15,50
Procesna industrija	446	83,21
Uslužne djelatnosti	5	0,93
Usluge javne uprave	0	0,00
Usluge komunalnih poduzeća	1	0,20

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 23 Broj ispitanih zaposlenika prema području u kojem se nalazi poduzeće



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

3.2.1. Hipoteza 1: „Ispitanici pridaju različiti značaj važnosti različitim čimbenicima i strategijama nematerijalne motivacije“

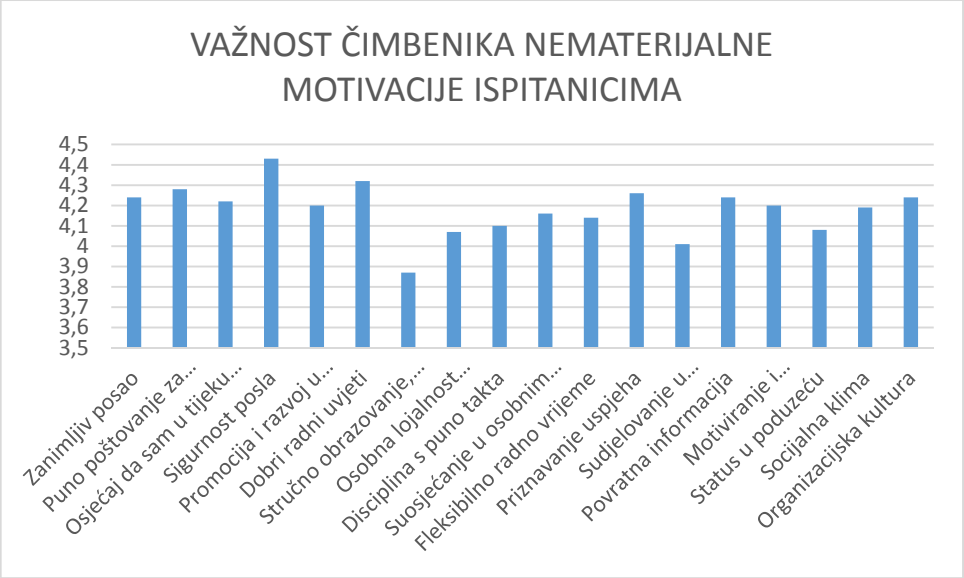
Ispitanicima je u anketi bilo ponuđeno 18 različitih čimbenika nematerijalne motivacije te su zamoljeni da procjene važnost navedenih čimbenika, na ljestvici od 1 do 5, pri čemu je 1 označavalo „potpuno nevažno“, a 5 „potpuno važan čimbenik“. Najveće prosječne vrijednosti imaju čimbenici „sigurnosti posla“ (M=4,43), zatim „dobri radni uvjeti“ (M=4,32) te „puno poštovanja za obavljen posao“ (M=4,28). Zanimljivo je da najmanju važnost za ispitanike ima „stručno obrazovanje, seminari“ (M=3,87) te „sudjelovanje u odlučivanju“(M=4,01).

Tablica 17 Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima

VAŽNOST ČIMBENIKA NEMATERIJALNE MOTIVACIJE ISPITANICIMA	OCIJENA
Zanimljiv posao	4,24
Puno poštovanje za obavljeni posao	4,28
Osjećaj da sam u tijeku sa zbivanjima	4,22
Sigurnost posla	4,43
Promocija i razvoj u organizaciji	4,2
Dobri radni uvjeti	4,32
Stručno obrazovanje, seminari	3,87
Osobna lojalnost menadžera	4,07
Disciplina s puno takta	4,1
Suosjećanje u osobnim problemima	4,16
Fleksibilno radno vrijeme	4,14
Priznavanje uspjeha	4,26
Sudjelovanje u odlučivanju	4,01
Povratna informacija	4,24
Motiviranje i samomotiviranje	4,2
Status u poduzeću	4,08
Socijalna klima	4,19
Organizacijska kultura	4,24

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

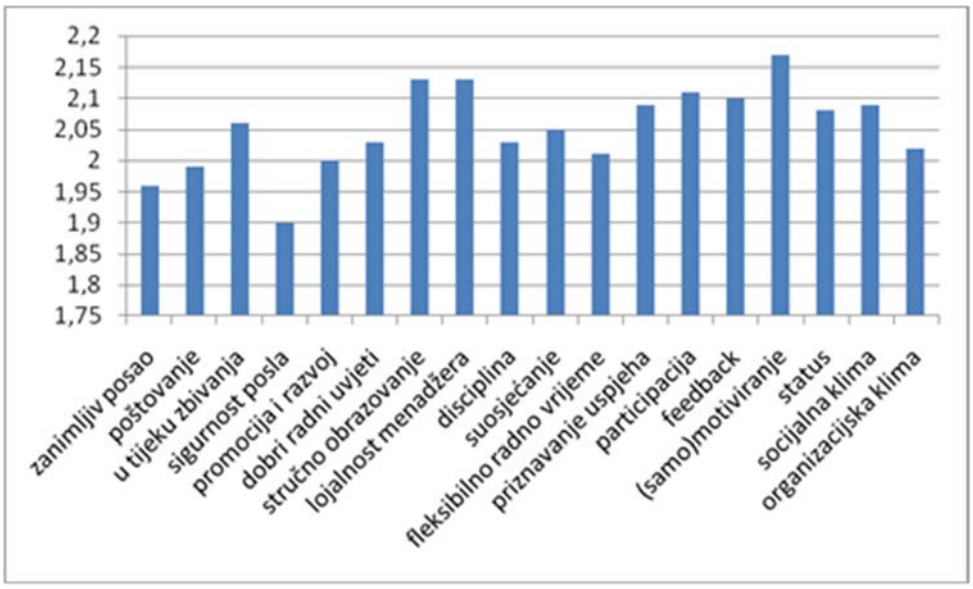
Slika 24 Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Zanimljiva je činjenica da su prilikom procjene postojanja pojedinih čimbenika nematerijalne motivacije (ne postoji=1, ponekad postoji=2, postoji=3) upravo čimbenik „sigurnost posla“ ocijenili s najnižom ocjenom (M=1,9), dok su „motiviranje i samomotiviranje“ (M=2,17) te „lojalnost menadžera“ i „stručno usavršavanje“ (M=2,13) naveli kao one čimbenike koji najčešće postoje u njihovom poduzeću. Uočljivo je da su odgovori većinom centrirani, odnosno, svi navedeni čimbenici se tek „ponekad“ javljaju u ispitanim poduzećima. Ovo upućuje da u današnje doba posao nije siguran te da je lako pronaći zamjenu za svakoga budući da je puno nezaposlenih na tržištu rada, no menadžeri motiviraju radnike i pokazuju im lojalnost.

Slika 25 Procjena postojanja čimbenika nematerijalne motivacije



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Tablica 18 Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima

VAŽNOST STRATEGIJA NEMATERIJALNE MOTIVACIJE ISPITANICIMA	OCIJENA
Visoka proizvodnost stručnih radnika	4,38
Viša kvaliteta proizvoda i usluga	4,45
Više ideja i sugestija	4,41
Timski rad	4,38
Veća fleksibilnost	4,37
Veće zadovoljstvo poslom	4,44
Manje apsentizma	4,2
Manje fluktuacije	4,21
Obogaćivanje posla	4,32
Dizajniranje posla	4,32
Participacije	4,23
Organizacijska kultura	4,33
Usavršavanje i razvoj karijere	4,32
Upravljanje pomoću ciljeva	4,35
Fleksibilno radno vrijeme	4,35
Priznanje za dobro obavljeni posao	4,37
Feedback (povratna informacija)	4,4

Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Slika 26 Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima



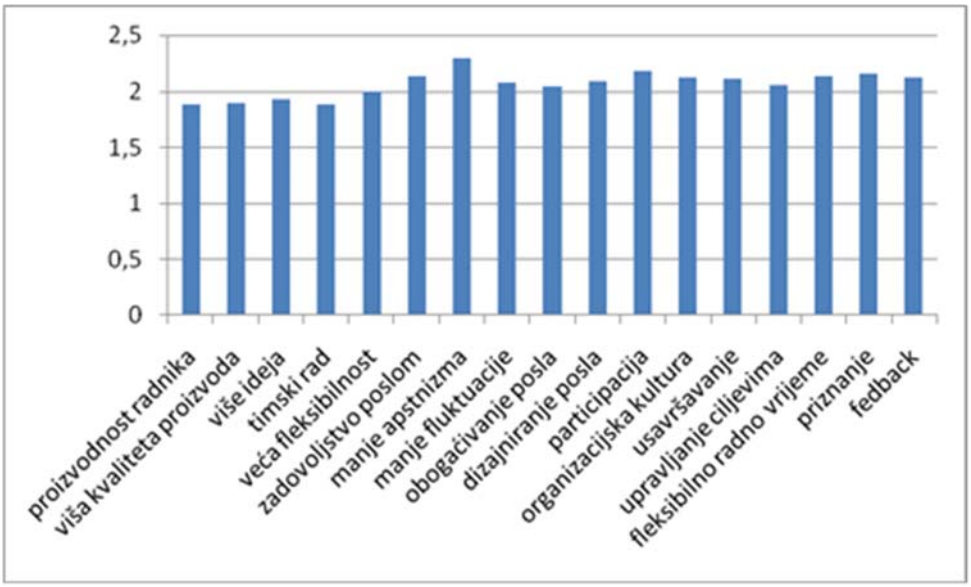
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Što se tiče strategija nematerijalne motivacije, ispitanicima je bilo ponuđeno 17 strategija nematerijalne motivacije, a njihovu važnost su procjenjivali ocjenama od 1 do 5 (1 je označavalo „potpuno nevažna“, a 5 „potpuno važna strategija“).

Ispitanici najveću važnost pridaju strategijama „više kvalitete proizvoda“ (M=4,45) te „zadovoljstvo poslom“(M=4,44) i „više ideja i sugestija“ (M=4,41), dok najmanju važnost pripisuju strategijama „manje fluktuacije“(M=4,21) i „manje apstenizma“(M=4,2).

S druge strane, u procjeni postojanja određenih strategija u poduzeću ispitanika, upravo strategiju „manje apstenizma“ procjenjuju kao najčešće korištenom (M=2,3), a zatim strategiju „sudjelovanje u odlučivanju“ (M=2,18).

Slika 27 Postojanje pojedinih strategija u poduzeću ispitanika



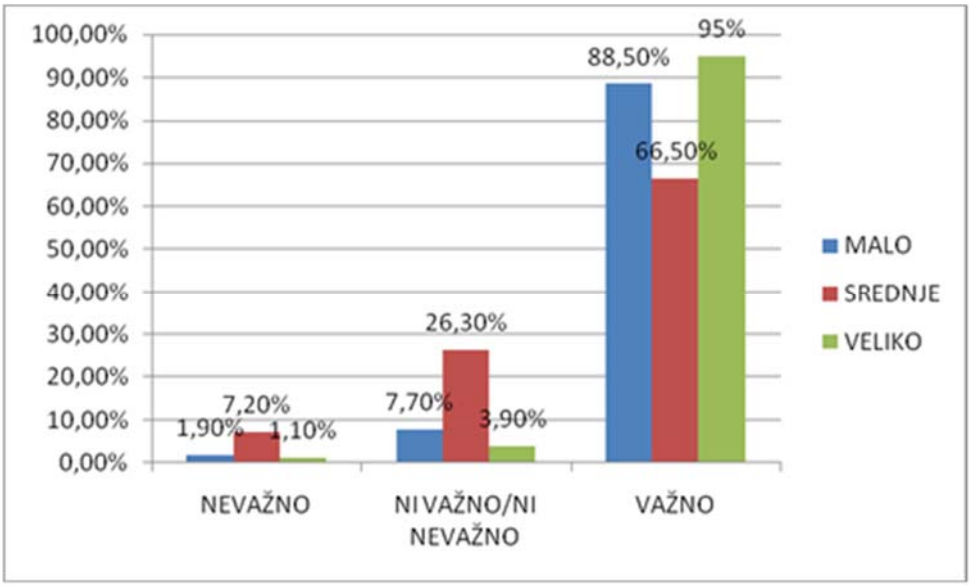
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Testiranjem prve hipoteze možemo zaključiti da sve ponuđene strategije i čimbenici nematerijalne motivacije imaju određeni utjecaj na rad, no ne smatraju sve strategije i sve čimbenike jednako važnima. S obzirom na procijenjenu najveću prosječnu važnost, u daljnjem ćemo se radu baviti čimbenicima: „sigurnost posla“, „dobri radni uvjeti“ te „puno poštovanja za obavljen posao“, dok će od strategija nematerijalne motivacije biti testirani: „više kvalitete proizvoda“, „zadovoljstvo poslom“ i „više ideja i sugestija“.

3.2.2. Hipoteza 2 : Zaposlenici poduzeća nižeg ranga češće pridaju vaću važnost odabranim čimbenicima i strategijama nematerijalne motivacije u usporedbi s zaposlenicimapoduzeća višeg ranga

Što se tiče čimbenika **„puno poštovanje za obavljen posao**“ testiranjem hipoteza dobili smo da čak 88,5% ispitanika iz poduzeća najnižeg ranga procjenjuje djelomično ili jako važnim čimbenikom, no čak 95% ispitanika koji rade u poduzeću najvišeg ranga misli isto, dok su ispitanici iz poduzeća srednjeg ranga nešto suzdržaniji.

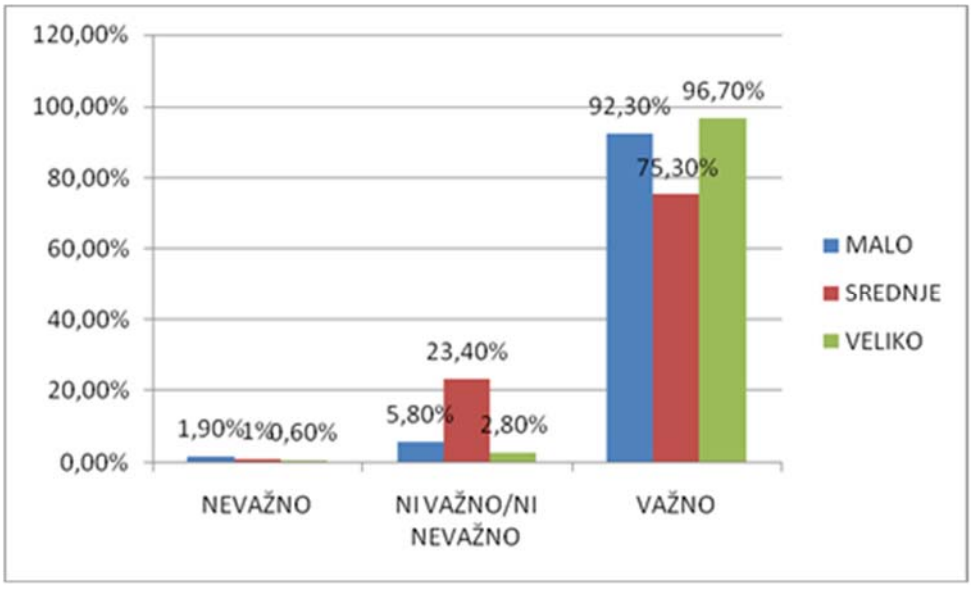
Slika 28 Čimbenik „puno poštovanje za obavljen posao“ s obzirom na rang poduzeća



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Testiranjem hipoteza čimbenika **„sigurnosti posla“** dobili smo da čak 92,3% ispitanika iz poduzeća najnižeg ranga procjenjuje djelomično ili jako važnim navedeni čimbenik, također istog su mišljenja i ispitanici iz poduzeća najvišeg ranga (96,7%), dok su ispitanici poduzeća srednjeg ranga malo suzdržaniji te 23,4% njih smatra „sigurnost posla“ ni važnom ni nevažnom.

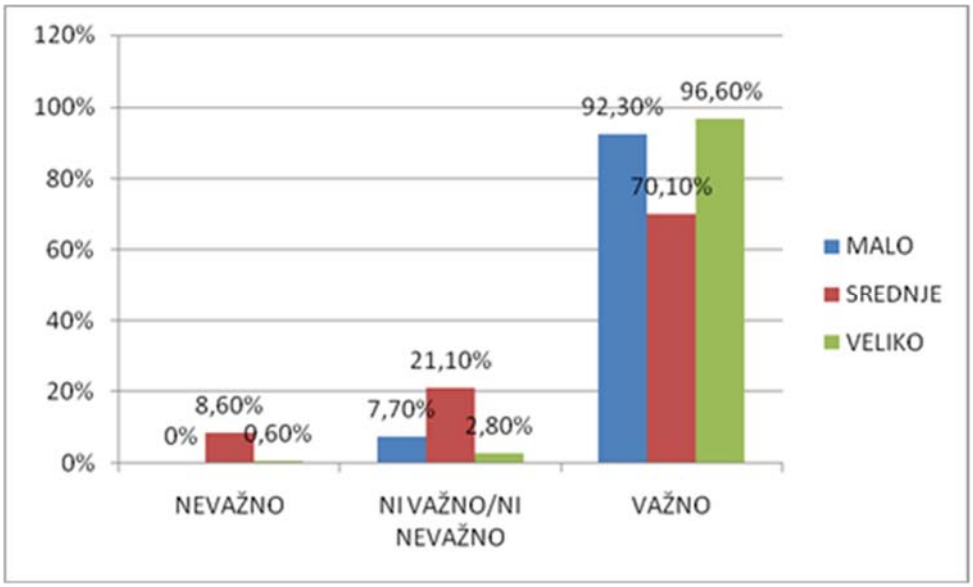
Slika 29 Čimbenik „sigurnosti posla“ s obzirom na rang poduzeća



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Što se tiče čimbenika **„dobri radni uvjeti**“ testiranjem hipoteza dobili smo da čak 92,3% ispitanika iz poduzeća najnižeg ranga procjenjuje djelomično ili jako važnim navedeni čimbenik, no čak 96,6% ispitanika koji rade u poduzeću najvišeg ranga misli isto, dok su ispitanici iz poduzeća srednjeg ranga nešto suzdržaniji te njih 21,1% smatra „dobre radne uvjete“ ni važnima ni nevažnima.

Slika 30 Čimbenik „dobri radni uvjeti“ s obzirom na rang poduzeća



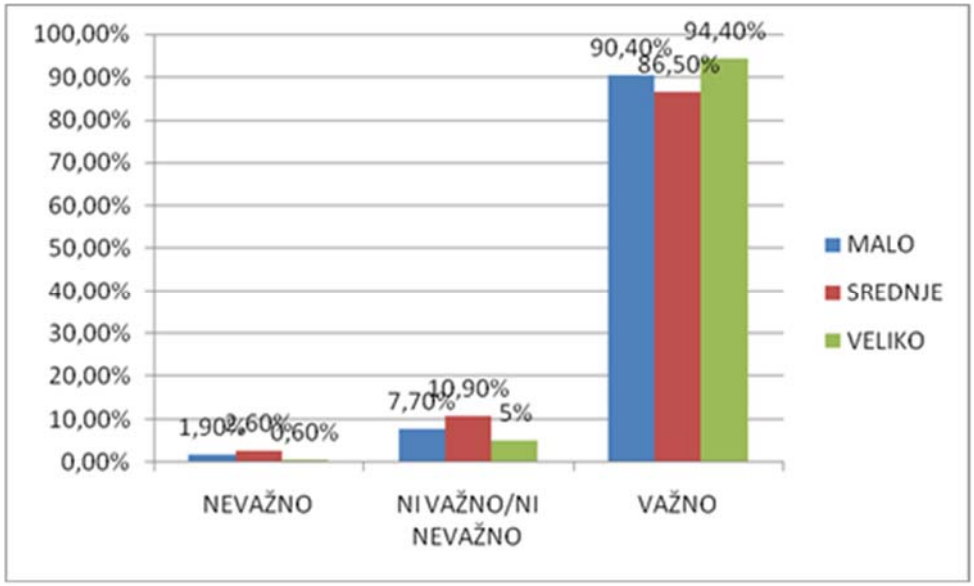
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

S obzirom na rang poduzeća u anketi se procjenjivalo kako ispitanici procjenjuju pojedini čimbenik utjecaja na nematerijalnu motivaciju. Čimbenici koji su procjenjivani su: „puno poštovanje za obavljen posao“, sigurnosti posla“ i „dobri radni uvjeti“.

Budući da su strategije „viša kvaliteta proizvoda“, „više ideja i sugestije“ te „zadovoljstvo poslom“ dobile najveće prosječne vrijednosti u nastavku ćemo ih analizirati.

Procjenom strategije **„viša kvaliteta proizvoda“** s obzirom na rang poduzeća možemo vidjeti da ispitanici poduzeća najnižeg ranga, točnije njih 90,4%, smatraju vrlo važnom ili jako važnom strategijom, dok ispitanici poduzeća najvišeg ranga isto smatraju u 94,4% slučajeva.

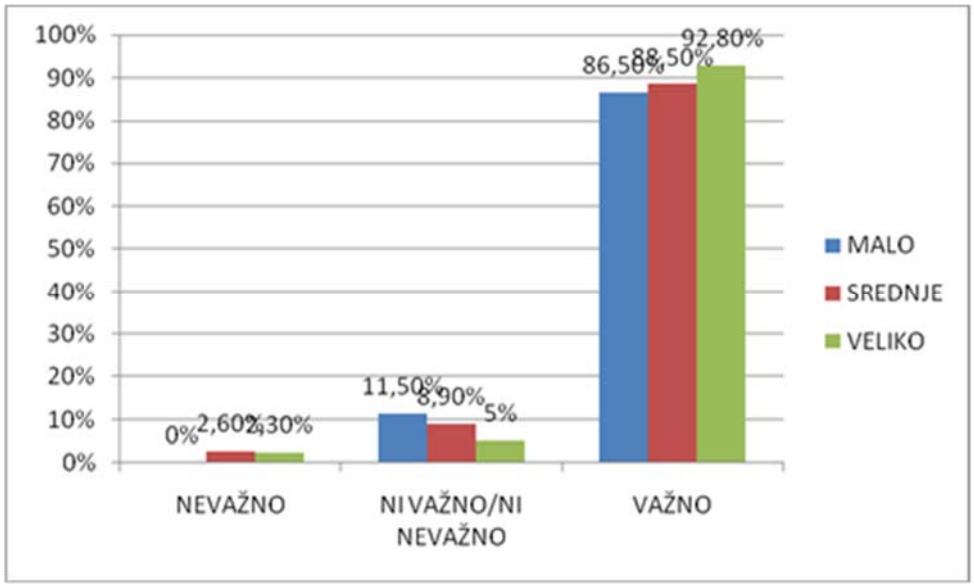
Slika 31 Strategija „viša kvaliteta proizvoda“ s obzirom na rang poduzeća



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Procjenom strategije **„više ideja i sugestija“** s obzirom na rang poduzeća iz slike 16 možemo vidjeti da ispitanici svih rangova poduzeća pridaju veliku važnost navedenoj strategiji. Ispitanici malog poduzeća smatraju tu strategiju vrlo važnom ili jako važnom u 86,5% slučajeva, no nešto veći postotak ispitanika srednjeg (88,5%) i velikog (92,8%) poduzeća smatra isto.

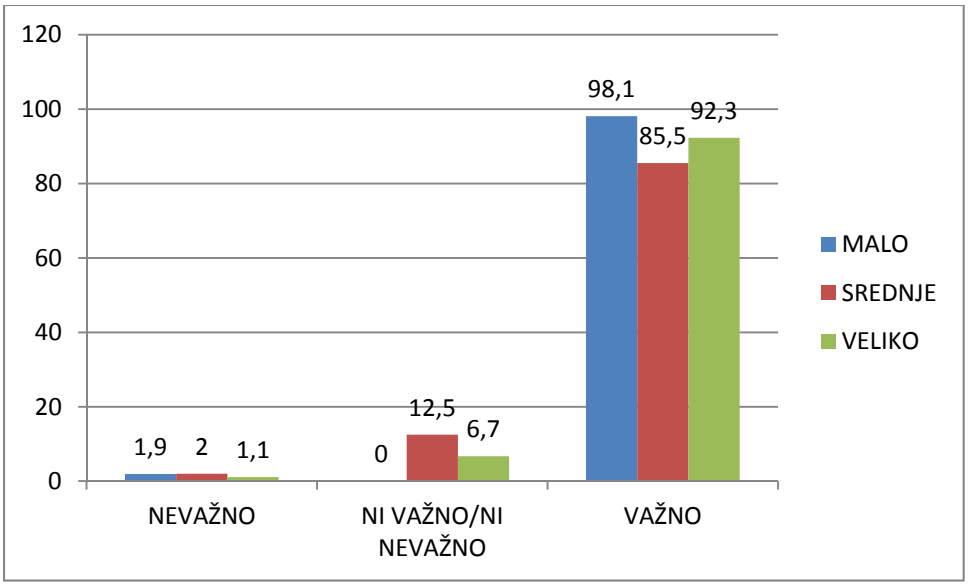
Slika 32 Strategija „više ideja i sugestija“ s obzirom na rang poduzeća



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Ispitanici nižeg ranga poduzeća procjenjuju strategiju **„zadovoljstvo poslom“** djelomično važnom ili jako važnom u 98,1% slučajeva, ispitanici višeg ranga poduzeća pridaju istu važnost u 92,3% dok su ispitanici srednjeg ranga poduzeća nešto suzdržaniji (85,5%).

Slika 33 Strategija „zadovoljstvo poslom“ s obzirom na rang poduzeća



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

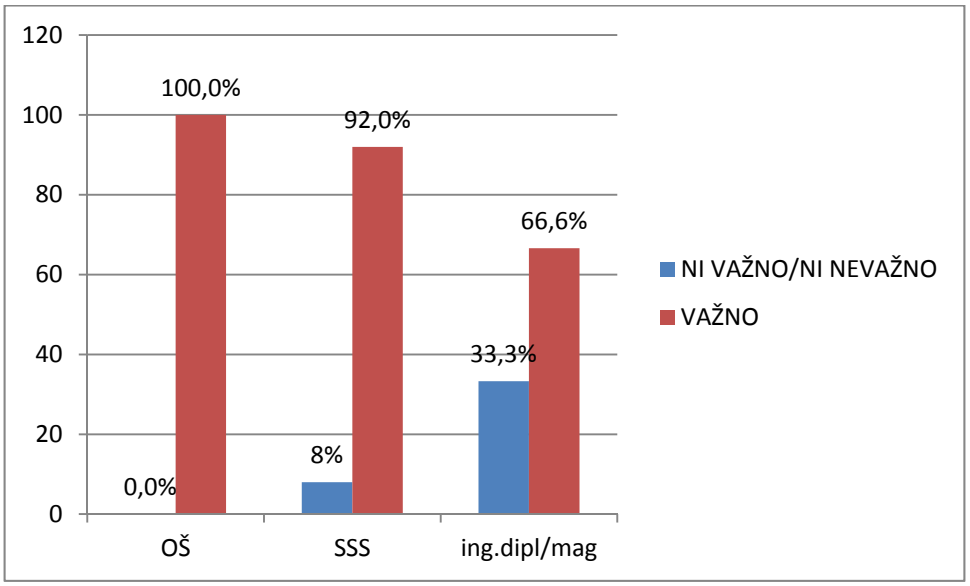
Testiranjem druge hipoteze možemo zaključiti da ispitanici poduzeća višeg ranga pridaju nešto veću važnost odabranim čimbenicima i strategijama nematerijalne motivacije u usporedbi sa ispitanicima poduzeća nižeg ranga što je suprotno našoj pretpostavci.

Analiziranje pokazuje da ispitanici malih poduzeća pridaju veću važnost strategiji nematerijalne motivacije „zadovoljstvu poslom“ koja se u njihovim poduzećima u čak 64% slučaja i primjenjuje pa možemo zaključiti da su zaposlenici u malim poduzećima zadovoljniji poslom nego zaposlenici u većim poduzećima.

3.2.3. Hipoteza 3: Ženski ispitanici niže stručne spreme procjenjuju veću važnost odabranih čimbenika i strategija nematerijalne motivacije

Analiziranje pokazuje da 100% ispitanica sa nižom stručnom spremom, točnije one sa završenom osnovnom školom, smatra **“puno poštovanja za obavljen posao“** jako važnim čimbenikom nematerijalne motivacije, iste ispitanice procjenjuju da navedeni čimbenik motivacije u velikoj mjeri postoji u njihovom poduzeću. S druge strane, muški ispitanici sa nižom stručnom spremom pridaju veću važnost navedenom čimbeniku od ispitanika sa višom stručnom spremom.

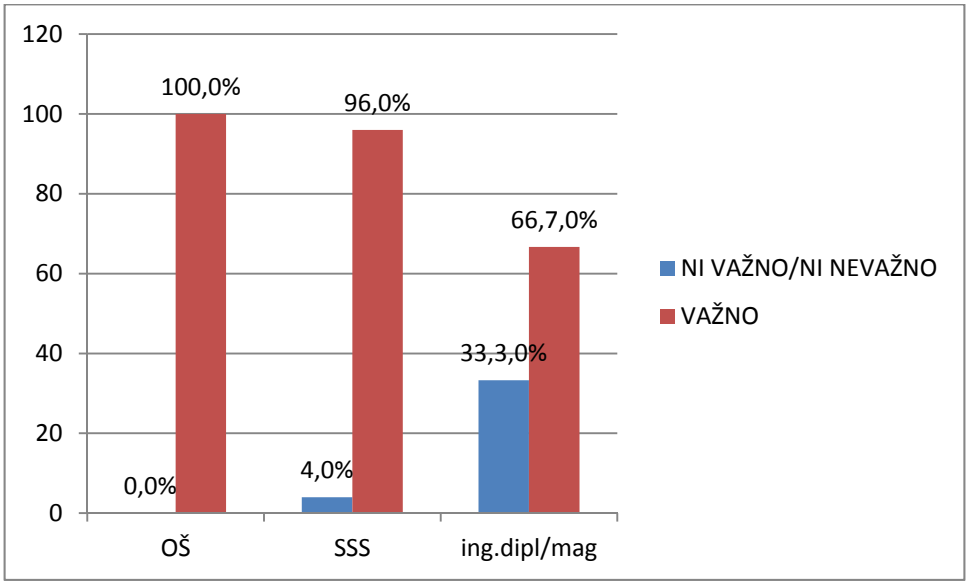
Slika 34 Čimbenik „puno poštovanja za obavljen posao“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Testiranjem hipoteze dobili smo da ispitanice niže stručne spreme koje rade u metaloprerađivačkom sektoru pridaju veću važnost čimbeniku nematerijalne motivacije **„sigurnosti posla“** nego ispitanice sa višom stručnom spremom. Pokazalo se da ispitanice sa završenim fakultetom pridaju manje važnosti navedenom čimbeniku, vjerojatno iz razloga što lakše pronalaze posao.

Slika 35 Čimbenik „sigurnosti posla“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu

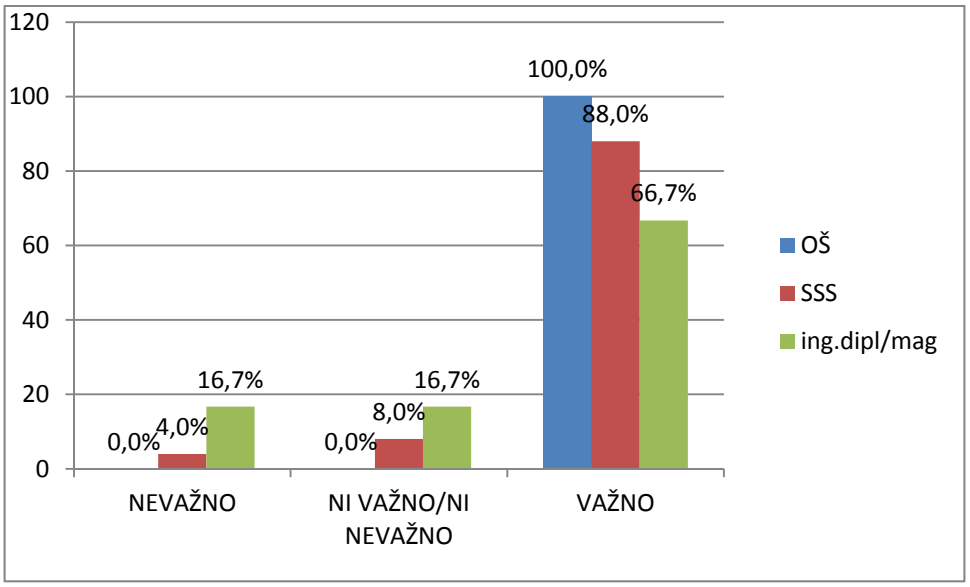


Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Što se tiče čimbenika nematerijalne motivacije **„dobri radni uvjeti**“, testiranjem hipoteza dobili smo da 100% ispitanica sa osnovnoškolskim te 88% sa srednjoškolskim obrazovanjem procjenjuje djelomično ili jako važnim navedeni čimbenik. Ispitanice sa visokom školom pridaju manju važnost istom čimbeniku, čak 16,7% njih smatra nevažnim dobre radne uvjete.

S druge strane, muški ispitanici niže stručne spreme smatraju isti čimbenik nematerijalne motivacije važnijim od ispitanika sa završenim fakultetom.

Slika 36 Čimbenik „dobri radni uvjeti“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu

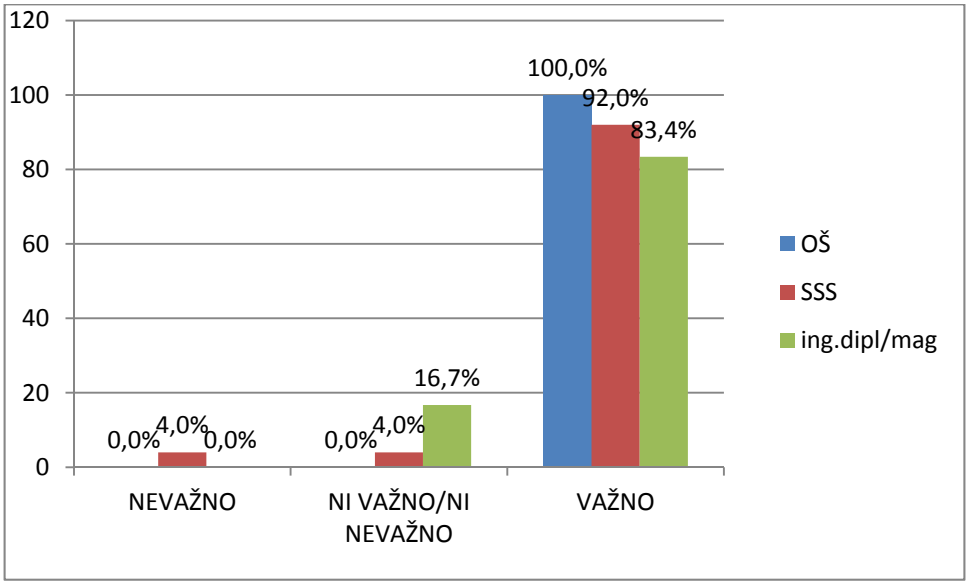


Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Procjenom strategije **„viša kvaliteta proizvoda“** s obzirom na stručnu spremu možemo vidjeti da 100% ispitanica sa osnovnoškolskim te 92% sa srednjoškolskim obrazovanjem smatra jako važnim navedenu strategiju nematerijalne motivacije, dok je zanimljivo da 83,4% ispitanica sa visokoškolskim obrazovanjem istu smatra jako važnom.

Na pitanje postoji li gore navedena strategija nematerijlne motivacije u njihovom poduzeću, ispitanice sa nižom stručnom spremom smatraju da postoji dok su one sa visokom stručnom spremom podjeljena mišljenja (33,3% postoji, 33,3% ne postoji, 33,3% ponekad postoji).

Slika 37 Strategija „viša kvaliteta proizvoda“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu

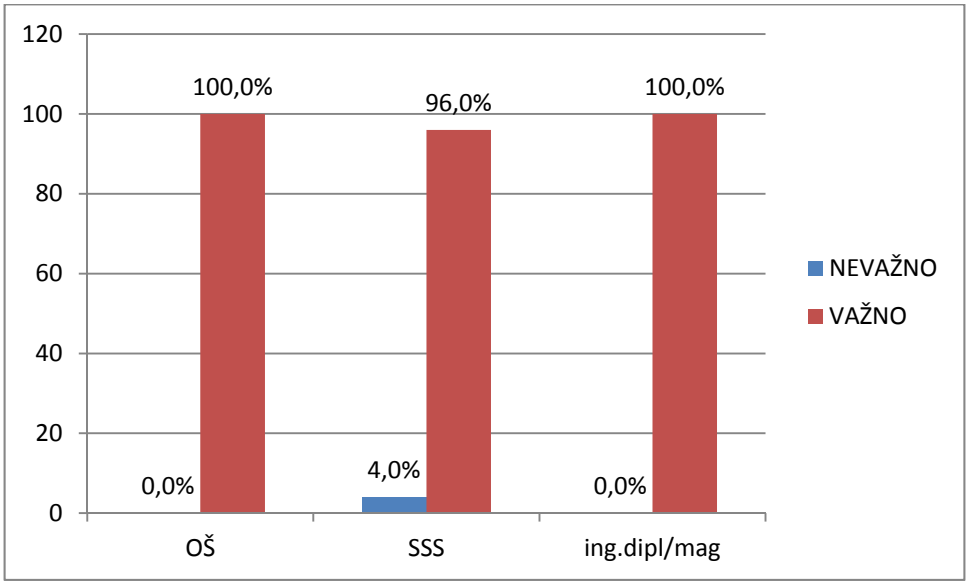


Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Testiranjem hipoteze dobili smo da ispitanice niske i visoke stručne spreme u potpunosti smatraju djelomično važnim ili jako važnim strategiju nematerijalne motivacije **„više ideja i sugestija“,** dok su ispitanice srednje stručne spreme malo suzdržanije (96%).

Zanimljivo je da više od polovice ispitanica (56%) srednje stručne spreme smatra da se gore navedena strategija primjenjuje u njihovim poduzećima.

Slika 38 Strategija „više ideja i sugestija“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu

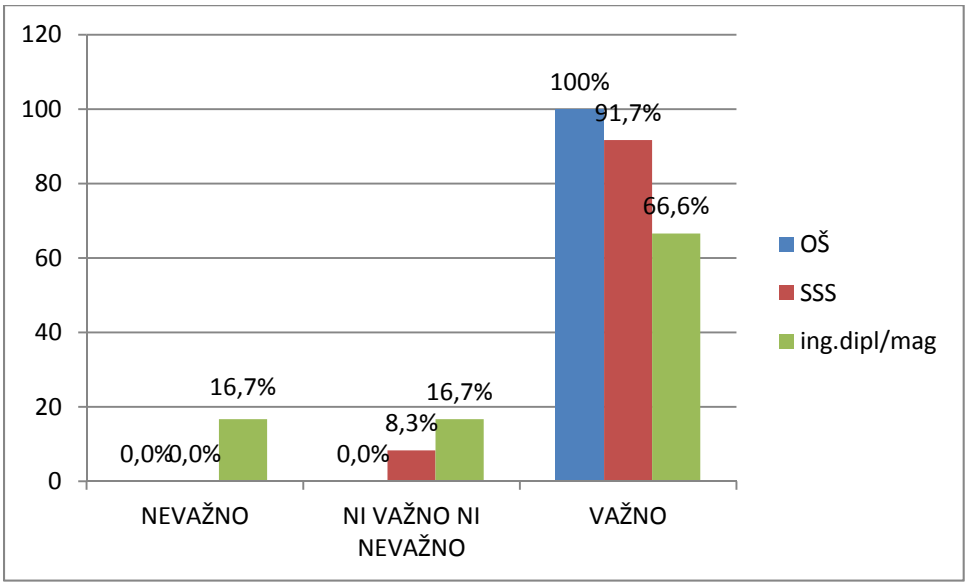


Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Što se tiče strategije **„zadovoljstvo poslom**“ testiranjem hipoteza dobili smo da ispitanice sa nižom stručnom spremom pridaju veću važnost (100% ispitanica sa osnovnom školom te 91,7% ispitanica sa srednjom školom) navedenoj strategiji nematerijalne motivacije u usporedbi sa visoko obrazovanim ispitanicama kod kojih 16,7% njih smatra da ta strategija nije važna kod motivacije zaposlenika.

Nadalje, analiziranje pokazuje da čak 50% visoko obrazovanih ispitanica smatra da se strategija „zadovoljstvo poslom“ ne primjenjuje u njihovim poduzećima kao strategija motivacije.

Slika 39 Strategija „zadovoljstvo poslom“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Testiranjem treće hipoteze smo dokazali da ženski ispitanici niže stručne spreme procjenjuju veću važnost odabranih čimbenika i strategija nematerijalne motivacije u odnosu na ispitanice visoke stručne spreme.

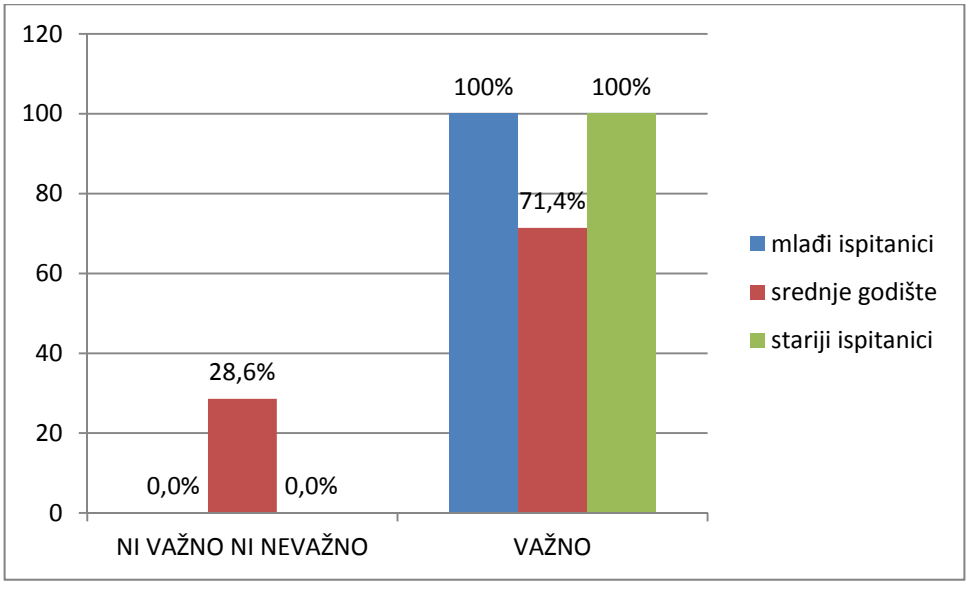
Nadalje, ispitanice s nižim obrazovanjem smatraju jako važnom strategijom nematerijalne motivacije sigurnost posla iz razloga što teže pronalaze posao, visoko obrazovane ispitanice lakše mijenjaju posao i traže manje poštovanje za obavljeni posao jer su sigurnije u sebe.

3.2.4. Hipoteza 4: ženski malađi ispitanici procjenjuju veću važnost odabranih čimbenika i strategija nematerijalne motivacije

Ispitanice smo podijelili na 3 dobne skupine: mlađi ispitanici (od 20 do 30 godina), srednje godište (od 31 do 50 godina) i stariji ispitanici (od 51 do 60 godina). Većina ispitanica ovog istraživanja spada u mlađe ispitanice (53,1%), dok starije ispitanice čine svega 3,1%.

Testiranjem hipoteze dobili smo da mlađe i starije ispitanice pridaju podjednaku važnost čimbeniku **„puno poštovanje za obavljen posao“**, sve ispitanice smatraju djelomično važnim ili jako važnim navedeni čimbenik nematerijalne motivacije, dok srednje godište malo odstupa od te hipoteze.

Slika 40 Čimbenik „puno poštovanja za obavljen posao“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu



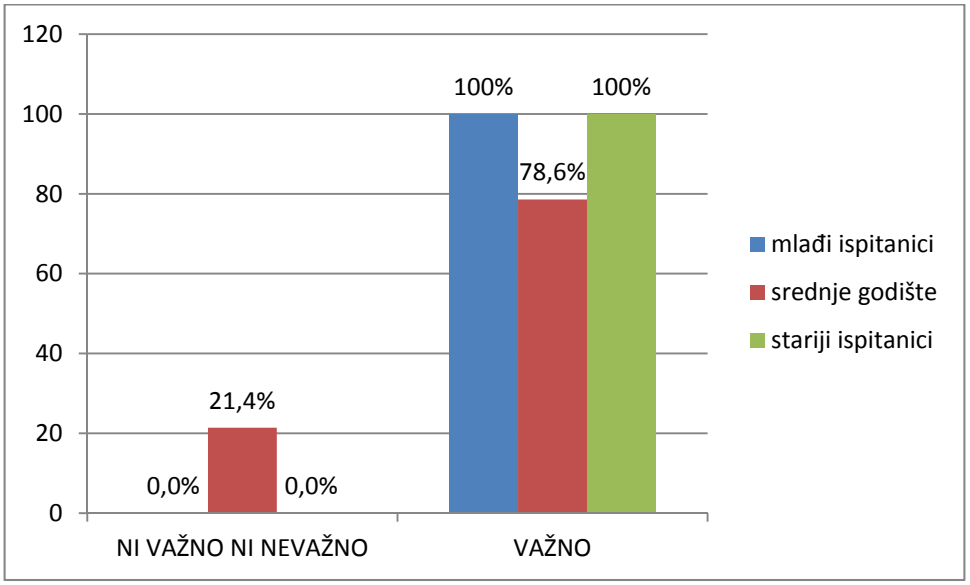
Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Procjenom čimbenika **„sigurnost posla“** s obzirom na dobnu skupinu i spol možemo vidjeti da mlađe i starije ispitanice pridaju podjednaku važnost čimbeniku „sigurnost posla“, sve

ispitanice smatraju djelomično važnim ili jako važnim navedeni čimbenik nematerijalne motivacije.

Zanimljivo je da 76,5% mlađih ispitanica smatra da gore navedeni čimbenik postoji kao čimbenik nematerijalne motivacije u njihovom poduzeću.

Slika 41 Čimbenik „sigurnost posla“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu

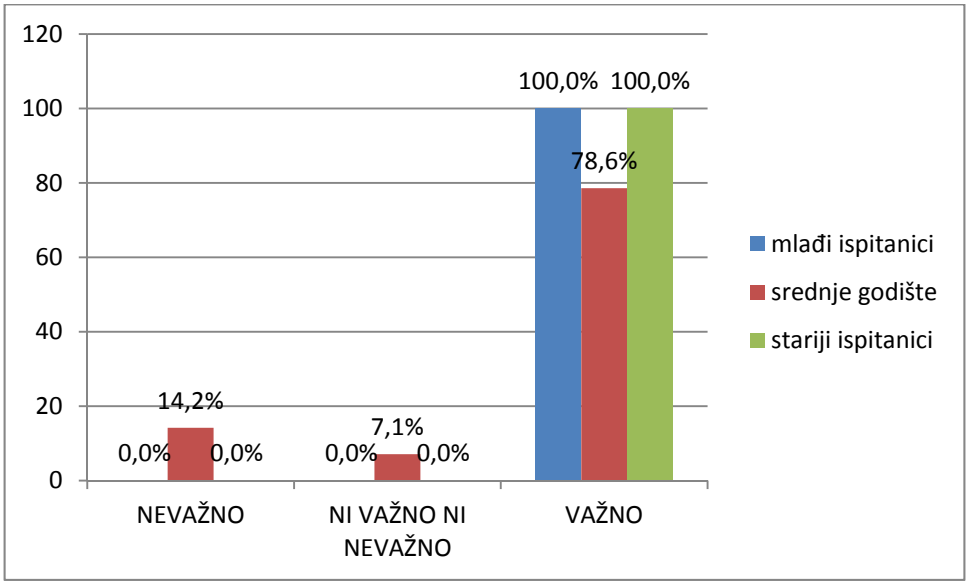


Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Procjenom čimbenika **„dobri radni uvjeti“** s obzirom na dobnu skupinu i spol možemo vidjeti da mlađe i starije ispitanice pridaju podjednaku važnost navedenom čimbeniku, sve ispitanice smatraju djelomično važnim ili jako važnim navedeni čimbenik nematerijalne motivacije dok 14,7% ispitanica srednjeg godišta „dobre radne uvjete“ smatra nevažnim.

S druge strane, stariji muški ispitanici pridaju veću važnost dobrim radnim uvjetima u usporedbi s mlađim ispitanicima, 91,1% starijih ispitanika smatra djelomično ili jako važnim spomenuti čimbenik dok kod mlađih ispitanika taj postotak iznosi 79,3%.

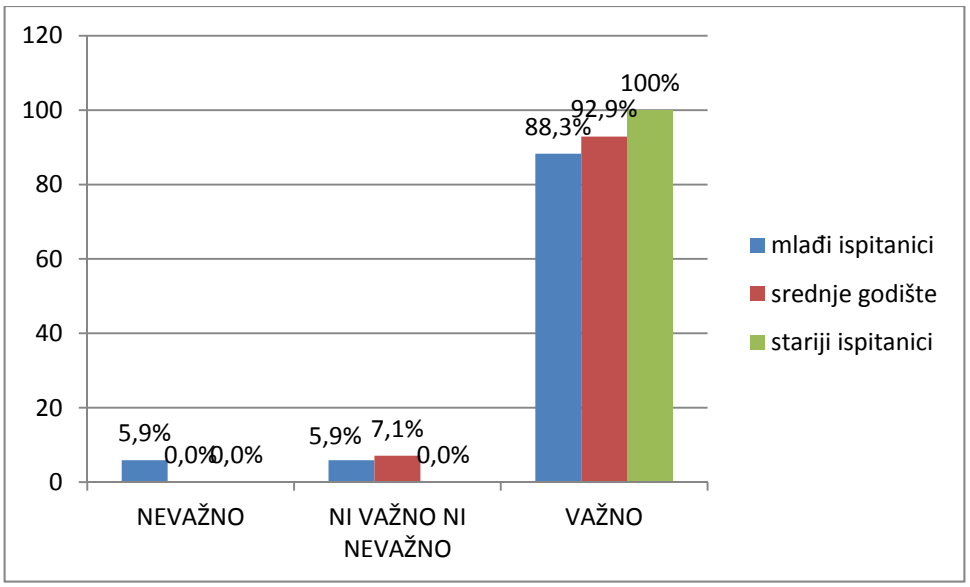
Slika 42 Čimbenik „dobri radni uvjeti“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Testiranjem hipoteze dobili smo da starije ispitanice koje rade u metaloprerađivačkom sektoru pridaju veću važnost strategiji **„viša kvaliteta proizvoda“** kao strategiji nematerijalne motivacije nego mlađe ispitanice. Čak 88,3 % mlađih ispitanica smatra tu strategiju djelomično ili jako važnom te su na pitanje postoji li navedena strategija u njihovom poduzeću odgovorile da postoji u 76,5% slučaja, a njih 23,5% misle da postoji ponekad.

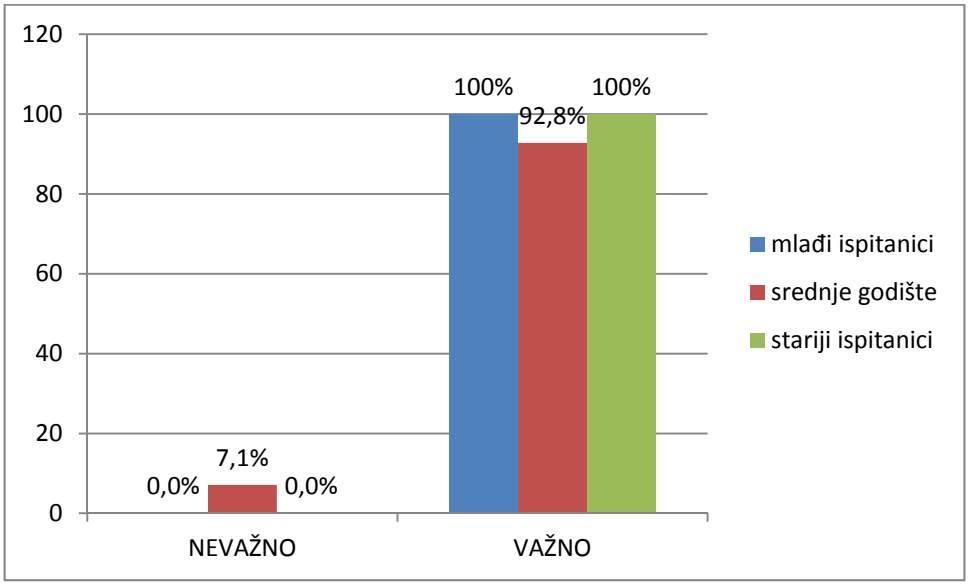
Slika 43 Strategija „viša kvaliteta proizvoda“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Procjenom strategije **„više ideja i sugestija“** s obzirom na dobnu skupinu i spol možemo vidjeti da mlađe i starije ispitanice pridaju podjednaku važnost navedenoj strategiji, sve ispitanice smatraju djelomično važnom ili jako važnom navedenu strategiju nematerijalne motivacije, također je ta strategija vrlo važna i kod ispitanica srednje životne dobi (92,8%).

Slika 44 Strategija „više ideja i sugestija“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu

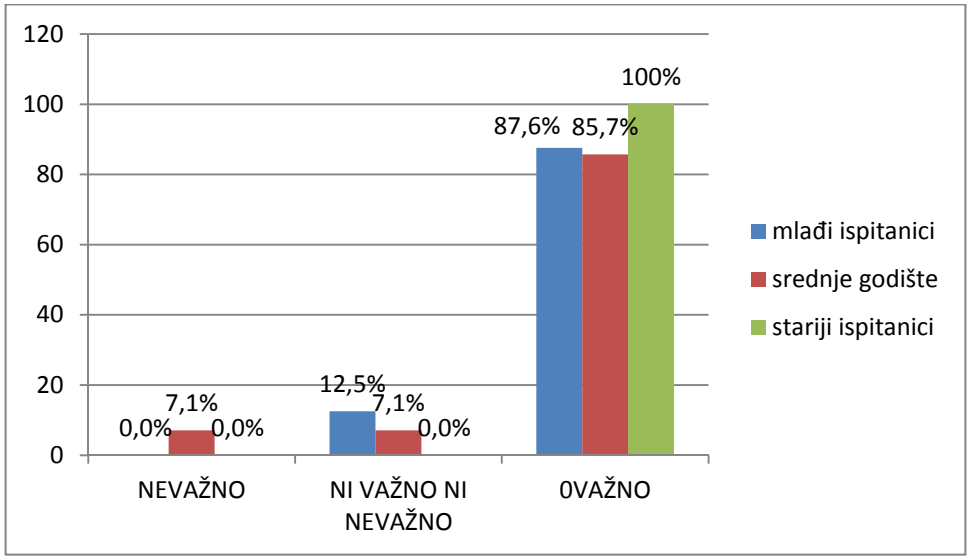


Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Što se tiče strategije **„zadovoljstvo poslom**“ testiranjem hipoteza dobili smo da 100% starijih ispitanica smatra navedenu strategiju djelomično ili jako važnom dok su mlađe ispitanice kao i ispitanice srednje dobi malo suzdržanije.

S druge strane, gore navedenu strategiju nematerijalne motivacije, stariji muški ispitanici smatraju važnijom nego mlađi ispitanici (93,3% : 89,7%), te veći broj starijih ispitanika misli da se ista primjenjuje u njihovim poduzećima.

Slika 45 Strategija „zadovoljstvo poslom“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu



Izvor: Izračun autora prema podacima ankete

Testiranjem četvrte hipoteze smo dokazali da u većini slučajeva mlađi i stariji ženski ispitanici daju podjednaku važnost odabranim čimbenicima i strategijama nematerijalne motivacije, iako starije ispitanice pridaju veću važnost strategijama „viša kvaliteta proizvoda“ i „zadovoljstvo poslom“.

Mlađim ispitanicama je zadovoljstvo poslom manje bitno za razliku od starijih ispitanica, ukoliko nisu zadovoljne uvjetima poduzeća u kojem rade lakše mogu zamijeniti posao. Strategija „viša kvaliteta proizvoda“ je važnija starijim ispitanicama što pokazuje da su ozbiljnije i odgovornije u poslovanju.

4. Zaključak

Provedenom analizom može se zaključiti da se sustav nagrađivanja, odnosno upravljanje nagrađivanjem koncentrira na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika. Na taj način se poboljšava djelotvornost zaposlenika, ali i djelotvornost u ostvarivanju organizacijskih ciljeva.

Bitno je poticati i nagrađivati kreativni potencijal zaposlenika jer će upravo to utjecati na unapređivanje poslovnih rezultata. Motivacijski sustav je sveukopnost motivacijskih faktora, poticajnih mjera i strategija motiviranja koje se svjesno i sustavno ugrađuju u radnu i organizacijsku strukturu radi motiviranja ljudi. Promotri li se ksasifikacija materijalnih kompozicija s aspekta poduzeća, tada se može vidjeti da se materijalne nagrade vezuju uz organizacijsku razinu i distributiraju se na temelju organizacijskih programa ili politike i uspješnosti postizanju ciljeva.

Važno je osmisliti i koncipirati takav sustav motivacije koji će obuhvaćati kombinaciju više motivatora da bi se utjecalo na sve dimenzije rada i time učiniti zaposlenika uspješnim i u funkciji povećanja efikasnosti poslovanja poduzeća.

Analizirajući mehanizme nematerijalne motivacije, možemo zaključiti da se taj sustav motivacije koncentrira na oblikovanje, provedbu i održavanje različitih oblika motivacije zaposlenika.

Kako su menadžment i motivacija povezani i isprepleteni, menadžeri mogu na motivaciju zaposlenih utjecati na različite načine i u različitim smjerovima, povećavajući ju ili pak smanjujući. Stoga se princip menadžera ponajprije temelji na koncepciji čovjeka, njegove naravi i motivacije koji su osnova za razradu i primjenu konkretnih organizacijskih i menadžerskih rješenja. Time se ukazuje na karakter ljudi i njihove želje i potrebe vezane uz posao, a o tome ovisi što menadžeri poduzimaju i pružaju u svrhu motiviranja svojih zaposlenih.

Čovjek je biće koje teži zadovoljenju različitih potreba, a one su postavljene hijerarhijski, od fizoloških do potreba samoostvarivanjem. Ta potreba se naziva motiv. Motiva ima ograničen broj, ali su zato načini zadovoljenja veoma različiti jer postoje velike invidualne razlike među ljudima. Postoje različita shvaćanja motivacije. Ključna razlika u shvaćanju motivacije vezana je uz sagledavanje čovjeka kao ekonomsko, odnosno socijalno biće. Oba pristupa nose sa sobom problem produktivnosti, odnosno neproduktivnosti. Produktivno shvaćanje motivacije uvažava raznolike čovjekove potrebe koje uključuju ekonomske i socijalne potrebe. Ovo shvaćanje čovjeka kao složeno biće, primjenjeno na radu, omogućava veću produktivnost.

Funkcionalna autonomija motiva objašnjava da jedan cilj s vremenom može s vremenom postati sam sebi svrha. Ako poznajemo motivacijski model pojedinca, odnosno znamo koje su

njegove najvažnije potrebe, možemo postaviti optimalne ciljeve koji će kao rezultat imati veću produktivnost uz osiguravanje motiviranosti. Optimalan cilj je konkretan, s jasnim vremenskim rokom i jasnom odgovornošću.

Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u tvrtki. U tvrtkama koje nemaju razrađenu strategiju motivacije i nagrađivanja vlada loša radna atmosfera, nedostaje odgovornosti i povjerenja, pa se zaposlenici loše osjećaju te neminovno dolazi do stagnacije i nazadovanja. Nasuprot tome, u tvrtkama u kojima su zaposlenici motivirani, na posao se dolazi u pozitivnom rzmišljanju, a zaposlenici se identificiraju s tvrtkom i nastoje doprinjeti njenom razvoju i rastu.

5. Literatura

Knjige:

[1] Steers R.M., Porter L.M.: Motivation and Work Behavior, New York, McGraw-Hill, 1975, str. 17.

[2] Pringle, Ch.D.: The etics of Mbo, u: DuBose, P.B. (ed), Readings in Management, Englewood Cliffs, Pren Tice-Hall, 1988, str. 63-73

[3] Drucker P.:Praksa rukovođenja, Zagreb, Panorama, 1961.

[4] Moorhead G., Griffin R.W.: Organizational Behavior, 2nd, Boston, MA, Houghto Mifflin, 1989.

[5] Goodman P.S., Friedman A.: An Examination of Adams Theory of Ineguity, Administration Science Quarterly, 16., 1971, 271-288

[6] Maslow A.H.: Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit, 1987.

[7] Dancan, W.J., opt., str.316

[8] Bahtijarević- Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, 1999.

[9] Sikavica P., Bahtijarević- Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, 2008. str. 571-711

[10] Kovačić M.: Načela i procesi u sustavu nagrađivanja, RriF, Zagreb, br.11(2001.),125-130

[11] Štimac V.: Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija, diplomski rad, Filozofski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2006.

[12] Carrell, M. R., Elbert, N. F., Hatfield, R. D. , Human Resource Management: Global Strategies For Managing a Deverse Work Force,, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, str.212

[13] Hackman,J. R., Oldham, G. R., Work Redesing, Reading, MA, Addison- Wesley,1980, str. 90.

[14] Dessler, G., Personnel/Human Resource Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991, str. 475

Stručni časopisi:

[15] Doc.dr.sc. Krešimir Buntak, univ.spec.oec., Robert Kovačić : Nematerijalna motivacija u upravljanju ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Varaždin 2013., Članak, str.213-219

[16] Doc.dr.sc. Krešimir Buntak, univ.spec.oec., Robert Kovačić :Materijalna motivacija u upravljanju ljudskim potencijalima, Tehnički glasnik, Varaždin 2013., Članak, str.56-63

Internet izvori:

[17] http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp/ , (03.04.2015)

[18] http://biznis.blog.co.yu/blog/biznis/ljudski-resursi/2008/05/21/motivacija-zaposlenih-1.com, (03.04.2015)

Popis slika

Slika 1 Motivacijske kompenzacije [17] ....10#
Slika 2 Proces motivacije prema sadržajnim teorijama[8] ....11#
Slika 3 Temeljna pretpostavka Maslowljeva modela[7] ....12#
Slika 4 Utjecaj potreba postignuća na ponašanje[8] ....12#
Slika 5 Osnovne komponente plaće[18] ....18#
Slika 6 Sustav motivacijskih strategija u funkciji podizanja radne uspješnosti[17] ....22#
Slika 7 Opći okvir za oblikovanje posla[12] ....23#
Slika 8 Rotacija i proširenje posla[8] ....25#
Slika 9 Obogaćivanje posla[13] ....26#
Slika 10 Ciljevi MBO-a[9] ....29#
Slika 11 Dijelovanje ciljeva na povećanje radne uspješnosti[8] ....30#
Slika 12 Proces upravljanja pomoću ciljeva[17] ....32#
Slika 13 Zadaci managera u motiviranju[8] ....38#
Slika 14 Prvi dio ankete ....42#
Slika 15 Drugi dio ankete ....43#
Slika 16 Treći dio ankete ....44#
Slika 17 Ukupan broj ispitanika prema spolu ....45#
Slika 18 Broj ispitanih poduzeća i zaposlenih prema rangu poduzeća ....46#
Slika 19 Certifikati poduzeća prema broju ispitanih zaposlenika ....47#
Slika 20 Broj ispitanih zaposlenika prema mjestu rada u poduzeću ....47#
Slika 21 Broj ispitanih zaposlenika prema stručnoj spremi ....48#
Slika 22 Broj ispitanih zaposlenika prema dobnoj skupini ....49#
Slika 23 Broj ispitanih zaposlenika prema području u kojem se nalazi poduzeće ....49#
Slika 24 Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima ....51#
Slika 25 Procjena postojanja čimbenika nematerijalne motivacije ....51#
Slika 26 Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima ....52#
Slika 27 Postojanje pojedinih strategija u poduzeću ispitanika ....53#
Slika 28 Čimbenik „puno poštovanje za obavljen posao“ s obzirom na rang poduzeća ....54#
Slika 29 Čimbenik „sigurnosti posla“ s obzirom na rang poduzeća ....55#
Slika 30 Čimbenik „dobri radni uvjeti“ s obzirom na rang poduzeća ....55#
Slika 31 Strategija „viša kvaliteta proizvoda“ s obzirom na rang poduzeća ....56#
Slika 32 Strategija „više ideja i sugestija“ s obzirom na rang poduzeća ....57#
Slika 33 Strategija „zadovoljstvo poslom“ s obzirom na rang poduzeća ....57#

Slika 34 Čimbenik „puno poštovanja za obavljen posao“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu .....58#
Slika 35 Čimbenik „sigurnosti posla“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu.....59#
Slika 36 Čimbenik „dobri radni uvjeti“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu .....59#
Slika 37 Strategija „viša kvaliteta proizvoda“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu .....60#
Slika 38 Strategija „više ideja i sugestija“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu .....61#
Slika 39 Strategija „zadovoljstvo poslom“ s obzirom na spol (ženski) i stručnu spremu .....61#
Slika 40 Čimbenik „puno poštovanja za obavljen posao“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu.....62#
Slika 41 Čimbenik „sigurnost posla“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu.....63#
Slika 42 Čimbenik „dobri radni uvjeti“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu .....64#
Slika 43 Strategija „viša kvaliteta proizvoda“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu .....64#
Slika 44 Strategija „više ideja i sugestija“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu .....65#
Slika 45 Strategija „zadovoljstvo poslom“ s obzirom na spol (ženski) i dobnu skupinu .....66#

Popis tablica

Tablica 1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija zaposlenih[8].....16
Tablica 2 Metode i postupci vrednovanja poslova[17].....18#
Tablica 3 Prednosti azličitih pristupa oblikovanj posla[8] .....24#
Tablica 4 Načela obogačivanja posla[9].....27#
Tablica 5 Pretpostavke na kojima se temelji model upravljanja pomoću ciljeva[7] .....32#
Tablica 6 Prednosti i nedostaci upravljanja pomoću ciljeva[14].....33#
Tablica 7 Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena[7] .....34#
Tablica 8 Modeli managementa i pristupi motivaciji[1] .....37#
Tablica 9 Razlike u managerskoj percepciji o tome što zaposleni žele i stvarnih preferencija zaposlenih[8] .....39#
Tablica 10 Ukupan broj ispitanika prema spolu.....45#
Tablica 11 Broj ispitanih poduzeća i zaposlenih prema rangu poduzeća.....45#
Tablica 12 Certifikati poduzeća prema broju ispitanih zaposlenika.....46#
Tablica 13 Broj ispitanih zaposlenika prema mjestu rada u poduzeću.....47#
Tablica 14 Broj ispitanih zaposlenika prema stručnoj spremi.....48#
Tablica 15 Broj ispitanih zaposlenika prema dobnoj skupini.....48#
Tablica 16 Broj ispitanih zaposlenika prema području u kojem se nalazi poduzeće .....49#
Tablica 17 Važnost čimbenika nematerijalne motivacije ispitanicima .....50#
Tablica 18 Važnost strategija nematerijalne motivacije ispitanicima .....52#